

ACTA UNIVERSITATIS CAROLINAE  
STUDIA TERRITORIALIA

XVIII

2018

1



ACTA UNIVERSITATIS CAROLINAE

**STUDIA**  

---

**TERRITORIALIA**

**XVIII**  
**2018**  
**1**

UNIVERZITA KARLOVA  
KAROLINUM  
2018

## Redakční rada

**Předseda:** PhDr. Jan Šír, Ph.D.

**Výkonná redakce:** PhDr. Lucie Filipová, Ph.D.

**Interní členové/redakční kruh:** Mgr. Paul Bauer, Ph.D., doc. PhDr. Miloš Calda, Ing. Mgr. Magdalena Fířtová, Ph.D., RNDr. Vincenc Kopeček, Ph.D., PhDr. Ondřej Matějka, Ph.D., doc. PhDr. Tomáš Nigrin, Ph.D., doc. PhDr. Luboš Švec, CSc., doc. PhDr. Jiří Vykoukal, CSc.

**Externí členové:** Prof. Marek Bankowicz (Uniwersytet Jagielloński), Prof. Dr. Christoph Boyer (Universität Salzburg), Prof. Crister S. Garrett (Universität Leipzig), prof. PhDr. Jiří Kocian, CSc. (Ústav pro soudobé dějiny AV ČR), prof. PhDr. Jan Křen, DrSc. (emeritní profesor moderních dějin), doc. PhDr. Ilja Lemeškin, Ph.D. (Univerzita Karlova, Filozofická fakulta), Prof. Iain McLean (Nuffield College, University of Oxford), Prof. Dr. Marek Nekula (Universität Regensburg), Prof. Dietmar Neutatz (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg), Prof. Alan Butt Philip (University of Bath), Prof. James F. Pontuso (Hampden-Sydney College), Prof. Jacques Rupnik (Sciences Po, Paris), prof. PhDr. Petr Svobodný, Ph.D. (Ústav dějin Univerzity Karlovy a Archiv Univerzity Karlovy), PhDr. Oldřich Tůma, Ph.D. (Ústav pro soudobé dějiny AV ČR), Prof. Dr. Wolfgang Wessels (Universität zu Köln)

Elektronická verze: <http://stuter.fsv.cuni.cz>

© Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, Praha 2018

ISSN 1213-4449 (Print)

ISSN 2336-3231 (Online)

## OBSAH

---

Editorial .....	7
Studie .....	11
KSČ a řízení centrálně plánované ekonomiky: mezi mocenským imperativem a ekonomickou racionalitou .....	13
VLADIMÍR HANDL	
Diskuse .....	57
Ke stavu péče o německé kulturní dědictví v českém pohraničí na příkladu Chomutovska .....	59
STANISLAV DĚD	
Recenze .....	83
Zprávy .....	95
Pokyny pro autory .....	102



## EDITORIAL

---

Vážení čtenáři,

jsme potěšeni, že Vám můžeme přinést první číslo časopisu *Acta Universitatis Carolinae – Studia Territorialia* za rok 2018. Jde o první českojazyčné číslo za poslední dva roky a – s ohledem na pokračující snahu o další internacionalizaci časopisu – v tomto roce také o českojazyčné číslo poslední.

Stejně jako v minulých letech má i předkládaný aktuální svazek časopisu ambici nejen zprostředkovat české čtenářské obci výsledky probíhajícího výzkumu z oblasti naší profílace, tedy z oboru teritoriálních studií a moderní historie severoamerického, evropského a eurasijského areálu, ale i informovat o širších trendech vývoje oboru, mezi jiným upozornit na nově vyšlé a zajímavé či jinak pozoru hodné publikační tituly, a tím vším zároveň kultivovat domácí oborovou debatu. Tomu byla uzpůsobena i obsahová náplň tohoto svazku a jeho koncepce.

Recenzovaná rubrika Studie slouží tradičně k uveřejnění příspěvků, které přinášejí výsledky originálního výzkumu a které jsou přitom zpracovány přísně v souladu s uznávanými metodologickými postupy a směřují k aplikaci dosavadního teoretického poznání. Celý svazek otevírá rozsáhlý příspěvek Vladimíra Handla k problematice socialistického plánování. Handlova studie zkoumá mechanismy řízení československé ekonomiky v druhé polovině osmdesátých let. Sleduje, jakým způsobem došla ústavně zakotvená „vedoucí úloha“ Komunistické strany Československa naplnění při praktickém dosahování stanovených cílových ukazatelů centrálního plánu. Soustřeďuje se přitom na otázku, jak byla tato klíčová role strany v určování hlavních směrů ekonomického rozvoje přijímána na straně vládnoucí nomenklatury, a to jak na úrovni nejvyššího státního a stranického vedení, potažmo na úrovni nižších stranických organizací (krajských, okresních, místních), tak i mezi zástupci managementu jednotlivých podniků. Na základě vytěžení doposud nezinventarizovaných archivních fondů někdejšího předsednictva ÚV KSČ, jež kriticky vyhodnotil a dále interpretoval

s využitím výsledků série polostrukturovaných rozhovorů s vybranými aktéry, autor dospívá k identifikaci čtyř typických funkcí, jimiž vládnoucí strana tuto svou roli realizovala: funkce přímé řídicí; funkce zprostředkující; funkce kooperační; a funkce apelační a mobilizační. Upozorňuje však i na značný voluntarismus, jímž se stranické řízení ekonomiky vyznačovalo. Důsledkem byla neúměrná politizace, byrokratizace a pro jednotlivé podniky také citelná zátěž, jež dodatečně pouze pokrývala hospodářské prostředí a byla na překážku jejich úspěšnému fungování a dalšímu rozvoji.

Nově v tomto čísle nabízíme samostatnou diskusní rubriku. Smyslem tohoto kroku je umožnit čtenáři seznámit se s materiály, jež nemají povahu striktně odborné studie, leč mohou být cenné pro svou informační hodnotu či které pokládáme za jinak relevantní pro výzkum otázek, jež rezonují v oborové, potažmo celospolečenské debatě. Publikujeme na tomto místě polemický příspěvek Stanislava Děda přibližující neuspokojivý stav péče o německé hřbitovy v českém pohraničí – téma, které si zasluhuje pozornost nejen v kontextu konfliktní minulosti stále poznamenaných česko-německých vztahů, ale i v souvislosti s prohlášením roku 2018 Evropským rokem kulturního dědictví. Z pozice někdejšího dlouholetého ředitele Oblastního muzea v Chomutově se autor zamýšlí nad příčinami tohoto stavu, podává kritiku nedostatečné činnosti českého státu v oblasti ochrany kulturního dědictví (jehož je německý prvek, tím spíš v českém pohraničí, zcela neodmyslitelnou součástí) a prezentuje pozitivní příklady angažovanosti na poli česko-německého usmíření. Situaci demonstruje na příkladu Ústeckého kraje.

Druhou polovinu svazku, tak jako ostatně doposud, zaujímá běžná recenzní rubrika. V tomto čísle přinášíme tři kritické reflexe aktuálních knižních titulů pojednávajících ve všech případech o vládnoucích poměrech v putinském Rusku. Příspěvek Johany Černochové diskutuje české vydání amerického bestselleru Davida Sattera *The Less You Know, the Better You Sleep: Russia's Road to Terror and Dictatorship Under Yeltsin and Putin*. Lenka Šatavová ve své recenzi přibližuje český překlad původně ruské práce nezávislého žurnalisty Michaila Zygara *Vsja kremlevskaja rať. Kratkaja istorija sovremennoj Rossii*. Konečně Martin Kincl ve svém příspěvku kriticky hodnotí poslední kontroverzemí a právními spory opředenou sondu do propojení světa ruské politiky a organizovaného zločinu z pera nedávno zesnulé americké politoložky Karen Dawishové *Putin's Kleptocracy: Who Owns Russia?*

Recenzní blok na závěr doplňuje samostatná informační rubrika. Přinášíme v ní komentované shrnutí monografie Marka Galeottiho *Spetsnaz: Russia's Special Forces* reflektující posuny v ruském válčení ve světle doznívajících okupace



ukrajinského Krymu. Vedle toho publikujeme také zprávu o českém překladu monumentální práce amerického geostratéga Henryho Kissingera *World Order: Reflections on the Character of Nations and the Course of History*.

Při přípravě každého čísla jsme vedeni snahou zpřístupňovat svým čtenářům kvalitní obsah, ale současně pracujeme též na vylepšení formální stránky časopisu a tím i čtenářského komfortu. Ve spolupráci s nakladatelstvím Karolinum jsme proto již v předminulém roce přešli na modernější typografický font a výrazně upravili layout. Letos, po sedmnácti letech vycházení časopisu, jsme přistoupili k inovaci grafického ztvárnění obálky. Změny v řízení pracovních procesů v redakci s sebou výhledově ponесou rovněž nutnost modernizace uživatelského rozhraní a webových stránek tak, abychom udrželi krok s posledními trendy v oblasti elektronického publikování akademické literatury. Už teď je přitom zřejmé, že vyladění a usazení všech těchto zaváděných změn si ještě vyžádá nějaký čas.

Budeme rádi, když nám i nadále zachováte svou přízeň.

Za redakční radu

Lucie Filipová a Jan Šír  
doi: 10.14712/23363231.2019.1



## **STUDIE**

---



## KSČ A ŘÍZENÍ CENTRÁLNĚ PLÁNOVANÉ EKONOMIKY: MEZI MOCENSKÝM IMPERATIVEM A EKONOMICKOU RACIONALITOU

---

VLADIMÍR HANDL

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD UNIVERZITY KARLOVY

### Abstract

The Communist Party of Czechoslovakia and Central Planning: Between the Imperative of Power and Economic Rationality

The article deals with the Communist Party of Czechoslovakia's role in the country's centrally planned economy during the late 1980s. It looks into the mechanisms of implementation of the party's constitutional "leading role" in steering the economy. Furthermore, it examines how the party's role was perceived among members of the nomenclature in the party's Central Committee as well as its regional organizations and by the management of economic enterprises. For these purposes, the text analyzes archival documents of the Politburo and other Central Committee institutions. In addition, semi-structured interviews with former party members on the regional level and with former economic players on the level of enterprises were conducted. One of the findings is that the party's role in steering the economy was divisive towards both the society and the party itself. The paper also demonstrates that the Central Committee was divided into ideological hardliners and members dealing with the real economy. The article concludes by identifying four real roles the party played in steering the economy, and points to the considerable level of voluntarism in the individual players' actions.

**Keywords:** Communist Party of Czechoslovakia; central planning; enterprises; trade unions; perestroika; oral history

**DOI:** 10.14712/23363231.2019.2

---

Vznik tohoto článku byl podpořen Grantovou agenturou ČR (projekt č. 15-09404S).

JUDr. Vladimír Handl, CSc., působí jako výzkumný pracovník Institutu mezinárodních studií FSV UK. Korespondenční adresa: Institut mezinárodních studií, Fakulta sociálních věd UK, U Kříže 8, 158 00 Praha 5. E-mail: vladimir.handl@fsv.cuni.cz.

Autor děkuje Adéle Bráchové a Kláře Bundové, studentkám Institutu mezinárodních studií FSV UK, za vyhledání a pořízení fotokopíí archivních dokumentů, jakož i Antonínu Handlovi za pomoc se zpracováním pořizovaných rozhovorů. Díky patří dále dvěma anonymním recenzentům, kteří cennými radami přispěli k dopracování textu do předkládané závěrečné podoby. Poděkování si zaslouží i redakce časopisu AUC Studia Territorialia za nadstandardní ediční péči.

## Úvod

V literatuře o centrálně plánované ekonomice ČSSR platí teze, že československý normalizační režim zůstal v ekonomice až do konce své existence více méně „puristický“. Bez větších změn se držel modelu centrálně plánovaného hospodářství, jak byl vytvořen v padesátých letech 20. století, neboť českoslovenští komunisté k žádným větším inovacím nesáhli.<sup>1</sup> Předkládaný text toto tvrzení nerozporuje, snaží se ale osvětlit praxi uplatňování „vedoucí úlohy“ Komunistické strany Československa (KSČ) při řízení ekonomiky.

Literatura o centrálně plánované ekonomice se o teorii a praxi uplatňování vedoucí úlohy strany zmiňuje jen okrajově. Uvádí se tak, že tradiční model ekonomiky socialismu vycházel ze sovětské zkušenosti centrálně plánované ekonomiky období rychlé industrializace a doby světové hospodářské krize třicátých let. Byl založen na striktní centralizaci (všechna podstatná rozhodnutí se přijímala na centrální úrovni), při plánování a řízení ekonomiky dominovaly vertikální vazby; plán měl převážně imperativní charakter (na rozdíl od tzv. indikativního plánování) a jeho politickým předpokladem byla existence autoritářského politického systému či přímo diktatury.<sup>2</sup> János Kornai definoval tradiční model centrálně plánované ekonomiky v zemích východního bloku jako koherentní systém, v němž fungovaly kauzální vazby, kdy každý jednotlivý prvek (úroveň) určoval prvek následující. Základem systému byla nedělitelná moc marxisticko-leninské strany a dominance její ideologie. Následovala dominantní pozice státu a kvazi-státního vlastnictví. Třetí prvek představovala převažující byrokratická koordinace a tvorba plánu, důraz na kvantitativní ukazatele, paternalismus, měkká rozpočtová omezení a slabá odezva na vývoj cen. Poslední rovinu představoval nucený růst, nedostatková ekonomika a nedostatek pracovních sil.<sup>3</sup>

Další autoři uváděli, že systém, na jehož základě státní socialismus sovětského typu fungoval, měl podle stranické ideologie zajišťovat legitimitu a efektivitu vládnutí pro období mezi převzetím moci a vytvořením nové společnosti.<sup>4</sup> Mechanismus přežití přitom předpokládal, že systém – a v jeho čele strana – bude plnit funkci sebepotvrzení (*self-justification*), sebedefinice cílů (*self-targeting*)

<sup>1</sup> Lubomír Kopeček, *Éra nevinnosti. Česká politika 1989–1997* (Brno: Barrister & Principal, 2010), 10–22.

<sup>2</sup> Michael Ellmann, *Socialist Planning* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014), 22–23.

<sup>3</sup> János Kornai, *The Socialist System* (Oxford: Oxford University Press, 1992), cit. podle Ellmann, *Socialist Planning*, 23.

<sup>4</sup> Pawel H. Dembinski, *The Logic of The Planned Economy. The Seeds of the Collapse* (Oxford: Clarendon Press, 1991).

a sebeorganizace. Pro sebeidentifikaci bylo nezbytné opírat interpretaci činnosti strany obecně o marxisticko-leninský kánon, konkrétně o ideový „referenční rámec“, který vedení strany mohlo pojmát podle vývoje konstelace buď velmi striktně, nebo postupně i pružněji. Zejména v osmdesátých letech šlo o vývoj systému pod rostoucím tlakem na provedení reforem jako „zásadní institucionální změny, která by nahradila tradiční model socialistického hospodářství alternativním modelem, jenž by kombinoval centralizované státní rozhodování s tržními mechanismy“.<sup>5</sup> Úspěšná reforma ovšem předpokládala příznivé politické podmínky, jaké reformnímu procesu v té době poskytoval Michail Gorbačov ve Svazu sovětských socialistických republik (SSSR) nebo dříve československý vývoj před rokem 1968.<sup>6</sup>

Následující text vznikl v rámci projektu „Reálné fungování centrálně plánované ekonomiky v Československu (období pozdního socialismu, 70.–80. léta)“, který se nesoustředil na makroekonomickou úroveň, nýbrž na úroveň podnikovou. Projekt tak řešil otázky, jak v daných normativních, institucionálních a ekonomických podmínkách probíhaly ekonomické aktivity právě na té nejnižší, tedy podnikové úrovni. Pokud jde o sektor ekonomiky, zabýval se projekt především oblastí strojírenství, dopravy a palivo-energetickým komplexem.

Otázky, které si tento příspěvek klade, se týkají podmínek politických. Konkrétně se zaměřují na to, jakým způsobem pojímala a interpretovala při řízení centrálně plánované ekonomiky svoji „vedoucí úlohu“ Komunistická strana Československa. Jaké byly mechanismy naplňování vedoucí úlohy strany, jaké uplatňovala postupy a jaké používala instrumenty? A jak její roli vnímali odpovědní pracovníci v rámci stranického aparátu a vedoucí hospodářští pracovníci v podnicích?

Odborná literatura otázky postupu strany osvětluje jen omezeně. Mechanismus řízení popsal především Karel Kaplan ve své práci o fungování ústředních stranických orgánů v padesátých až šedesátých letech.<sup>7</sup> Poukazuje na to, že zejména předsednictvo Ústředního výboru KSČ (dále PÚV) rozhodovalo o všem, a to především z politického hlediska, přičemž za svá rozhodnutí nepřijímalo odpovědnost; ta ležela na státních orgánech, především vládě. Kaplan rovněž dokládá, že PÚV často rozhodovalo, aniž by znalo pravý stav věcí, protože z důvodů vnitřní mocenské konkurence zde neprobíhala skutečná debata.

---

<sup>5</sup> Ellmann, *Socialist Planning*, 53.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 78.

<sup>7</sup> Karel Kaplan, *Anatomie einer regierenden kommunistischen Partei*, II. (Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 1983).

Kaplanův závěr je, že PÚV jako klíčový orgán nebylo schopno inovace a reformem, protože jakékoli změny mohly potenciálně ohrozit jeho mocenskou pozici.

Pokud jde o fungování podnikové sféry a způsob naplňování vedoucí úlohy KSČ v sedmdesátých až osmdesátých letech, je nutné za klíčové považovat práce Lubomíra Mlčocha, zpracované ve výzkumných institucích komunistické ČSSR ještě před listopadem 1989. Jeho „deskriptivní studie“ obsahují nejpodrobnější analýzu fungování hierarchické struktury systému a chování podniků v ní. Mlčoch mluví o „uzavřeném hierarchickém plánovacím systému“ a „hierarchické koaliční struktuře“, „neodstranitelné převrácené řídicí pyramidě“, jež neumožňovaly objektivní hodnocení hospodářství a následná opatření. Místo plánování tak podle něho probíhala „hra o plán“. Neparаметrický systém (tj. odtržený od reálných, ekonomicky tvořených cen) omezoval funkčnost horizontálních vazeb hospodářských subjektů a podniky je musely kompenzovat budováním vertikálních vazeb na nadpodnikové struktury. Řídily se „sacím reflexem“ a chovaly se jako „chobotnice“ – ve snaze získat co nejvyšší podíl na společenských zdrojích se napojovaly na plánovací kanály.<sup>8</sup>

Mlčoch přitom vycházel z toho, že na podnikové úrovni fungovaly tzv. „kontrolní skupiny“, jež zahrnovaly vedoucí hospodářské pracovníky, podnikové stranické a odborové vedení. Právě ony byly okolnostmi vedeny k tomu, aby do koalice zahrnovaly externí aktéry z nadpodnikových struktur,<sup>9</sup> které by podniku umožňovaly úspěšně vstupovat do „hry o plán“. Takto vytvořený neparаметrický systém prezentoval Mlčoch jako nereformovatelný, protože ekonomika byla založena na silových a mocenských působeních. Z hlediska práva disponovat společenským majetkem bylo zespolečenštění pouze formální a faktickými vlastníky byl centrální stát, vedení podniků a stranické instituce, nikoli řadoví zaměstnanci.<sup>10</sup>

Na základě Kaplanovy a Mlčochovy interpretace fungování stranických orgánů, státních a podnikových institucí si následující analýza klade otázky, zda se změnil mechanismus řízení orgánů ÚV v období osmdesátých let. Zkoumá zejména to, nakolik kompetentně a jak informovaně probíhala jednání a rozhodování a na jaké otázky se soustředila. Jak svou roli a její naplňování hodnotily samotné instituce ÚV KSČ? Nakolik byly instituce ústředního výboru

<sup>8</sup> Lubomír Mlčoch, *Chování československé podnikové sféry* (Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990), 18, 34, 233–235, passim.

<sup>9</sup> Dušan Tříška hovoří v takovém případě o „řídicích koalicích“. Viz Dušan Tříška, „Ekonomické centrum, peníze a monopoly“, in *Přestavba hospodářského mechanismu, ekonomické klima a institucionální uspořádání ekonomiky*, ed. Antonín Kotulan et al. (Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990), 10.

<sup>10</sup> Mlčoch, *Chování československé podnikové sféry*, 77–79, 210, 220.



vnitřně diferencované, zejména v otázce změn v řízení ekonomiky a potřeby reformem? Jak se projevovalo rozdělení mezi modernizátory a zastánci statu quo a dogmatiky, popisované hojně v literatuře o období po roce 1968? Proč se před rokem 1989 ve fungování ekonomiky nepodařilo prosadit žádné zásadní změny? Druhá rovina otázek se věnuje tomu, jak KSČ naplňovala svoji vedoucí úlohu na podnikové úrovni: jaké funkce na spodních úrovních řízení plnila jednak z pohledu stranického aparátu, jednak z pohledu hospodářských pracovníků na podnicích?

Z hlediska použitých metod se práce soustředí na rozbor vybraných dokumentů z archivu PÚV, které charakterizují postup ústředních orgánů ÚV KSČ v průběhu osmdesátých let. Snaží se přitom mj. porovnat přístup politických institucí ÚV KSČ (PÚV a Ústřední kontrolní a revizní komise) a ekonomických oddělení ÚV KSČ.<sup>11</sup> Výsledný obraz je konfrontován s tím, jak naplňování „vedoucí úlohy“ KSČ vnímali straničtí aktéři na okresní a krajské úrovni na jedné straně a jak ji hodnotili odpovědní hospodářští pracovníci a pracovníci státních institucí (Státní plánovací komise) na straně druhé.<sup>12</sup> Práce pro tyto účely používá polostrukturované rozhovory s vybranými aktéry. Výběr respondentů byl dán tím, nakolik byli jednotliví respondenti relevantní pro jednotlivé roviny výzkumu – ústřední orgány, střední rovinu stranického řízení (kraje a okresy) a podniky. Výběr byl přirozeně značně omezen tím, zda byly oslovené osoby schopny a ochotny o daných tématech otevřeně hovořit. Text v současné podobě uvádí shrnutí výpovědí způsobem, který je inspirován pracemi v oblasti orální historie. Polostrukturované rozhovory, i když nemohou být vzhledem k nízkému počtu respondentů reprezentativní, představují důležitý zdroj informací o tom, jak na stranu nahlíželi její tehdejší členové – ať už straničtí funkcionáři, nebo hospodářští aktéři. Vycházíme přitom z premisy, že „[o]rální historie by neměla být vnímána jako opak archivních písemných zdrojů, ale představovat [oba zdroje – *pozn. aut.*] jako dvě strany téže mince. Podobně by historie měla zahrnovat jak fakta o událostech [...], tak osobní zkušenosti jednotlivců, kteří tyto události prožívali, kteří na ně reagovali a jejichž chování pomáhalo formovat tempo a směr daných událostí“.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Veškeré dokumenty pocházejí z Národního archivu, z fondů Předsednictva ÚV KSČ z let 1980–1989 (1261/0/8 a 1261/0/9). Případné drobné inkonzistence v zápisu pramenů jsou dány tím, že uvedené fondy teprve procházejí inventarizací.

<sup>12</sup> Záznamy a přepisy všech rozhovorů jsou založeny v dokumentaci projektu GAČR č. 15-09404S.

<sup>13</sup> Miroslav Vaněk, „Those Who Prevailed and Those Who Were Replaced: Interviewing on Both Sides of a Conflict“, in *The Oxford Handbook of Oral History*, ed. Donald A. Ritchie (Oxford: Oxford University Press, 2010), 37.

Přínos práce spatřujeme v analýze dosud málo probádaného tématu, zahrnutí archivních dokumentů PÚV a konfrontaci této roviny analýzy s pohledy dobových aktérů jak na straně řídicí složky (KSČ, uplatňující svou „vedoucí úlohu“), tak mezi hospodářskými aktéry na úrovni podniků.<sup>14</sup>

První část studie na základě dostupné literatury stručně přibližuje vývoj přístupu strany k řízení ekonomiky po roce 1968. Druhá část rekonstruuje prostřednictvím vybraných dokumentů předsednictva ÚV KSČ způsob, jakým centrální orgány ÚV KSČ uplatňovaly roli strany při řízení ekonomiky. Třetí část je založena na vyhodnocení interview se stranickými aktéry na regionální úrovni a s vedoucími hospodářskými pracovníky na úrovni podniků. Závěr stručně shrnuje hlavní poznatky, odpovídá na otázky a snaží se typizovat funkce, které se strana snažila naplňovat.

## 1. KSČ a vývoj řízení centrálně plánované ekonomiky po roce 1968

Po potlačení Pražského jara 1968 se strana vrátila k centralistickému pojetí politiky a k marxisticko-leninské ideologii, ačkoli to neznamenal plný návrat k centrálně-administrativnímu systému doby stalinismu.<sup>15</sup> Vzhledem k již nasbíraným zkušenostem a započatým reformám se změny staly „historickým a gnozeologickým anachronismem“ – centrum opět plně ovládlo hospodářství a nedávno získané větší pravomoci podniků byly znovu oslabeny.<sup>16</sup>

S nástupem Gustáva Husáka do čela KSČ byla obnovena vedoucí úloha strany v ekonomice a dalších oblastech společenského života.<sup>17</sup> V prosinci 1970 byl přijat dokument „Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti

---

<sup>14</sup> Po odevzdání rukopisu do tisku byly v časopise *Soudobé dějiny* publikovány tři studie, které se týkají tématu tohoto článku a které by čtenář neměl opominout. Viz Vítězslav Sommer, „Manažerská odysea. Teorie řízení v Československu v padesátých až osmdesátých letech 20. století“, *Soudobé dějiny* 24, č. 3 (2017): 285–310; Tomáš Vilímek, „Kdo řídí – kontroluje: Podnikový management a úskalí ‚socialistické kontroly‘ v československých podnicích v osmdesátých letech 20. století“, *Soudobé dějiny* 24, č. 3 (2017): 361–388; Václav Rameš, „(Post)socialističtí ekonomové jako objekt historického zkoumání. Současný stav a perspektivy“, *Soudobé dějiny* 24, č. 3 (2017): 389–402. Závěry těchto prací bude autor reflektovat ve svém dalším výzkumu.

<sup>15</sup> Jiří Kosta, *Abriß der sozialökonomischen Entwicklung der Tschechoslowakei 1945–1977* (Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1978), 171–173.

<sup>16</sup> Lenka Kalinová, *Konec nadějí a nová očekávání. K dějinám české společnosti 1969–1993* (Praha: Academia, 2012), 81.

<sup>17</sup> Václav Průcha a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, 2. díl (Brno: Doplněk, 2009), 659–660.

po XIII. sjezdu KSČ“ a rovněž „Rezoluce o aktuálních otázkách jednoty strany“.<sup>18</sup> Poučení z krizového vývoje se stalo pro „zdravé jádro“ ve straně trvalým normativním dokumentem, podle něž se posuzoval jak vývoj ve společnosti, tak zejména vývoj ve straně a její politice.<sup>19</sup> Hodnocení chyb vedoucích k roku 1968 se v „Poučení“ omezilo na subjektivní nedostatky a působení „protisocialistických“ sil; nepřipouštěly se žádné nedostatky systému. Lubomír Štrougal přitom vzpomínal, že „jsme v ÚV strany již v roce 1957 dospěli k závěru, že od daného administrativního systému je třeba programově ustoupit a postupně uplatňovat prvky ekonomického řízení. Podnik [...] je v tomto systému základní ekonomický subjekt, který se v konkurenčním prostředí snaží uplatnit na domácím či zahraničním trhu. Tato rozhodnutí zůstala bohužel nenaplněna.“<sup>20</sup>

„Poučení“ na rozdíl od zastánců ekonomické reformy chybu strany spatřovalo hlavně v nedostatečné ideové práci, v jejím „ideologickém odzbrojení“ a v nedostatečné výchově členů i ostatních pracujících, podceněno bylo dle něj „nebezpečí pronikání pravicového oportunistu a revisionismu [...], v ideologické práci se projevovala nepřipustná defenzívnost a shovívavost“.<sup>21</sup> V souladu s tím se KSČ měla soustředit na ideovou práci (ve straně a společnosti) a na boj proti oportunistu a revisionismu a za jednotu strany.<sup>22</sup> Otázka systémových změn se pro většinu vedení KSČ, vyneseno do vrcholných pozic po potlačení reformního procesu Pražského jara 1968, stala tabu. Z pohledu tohoto „zdravého jádra“ byla každá zmínka o systémových změnách ohrožením, návratem k ideové herezi šedesátých let, a byla tedy posuzována se skepsí, obavou a v jakékoli výraznější podobě byla odmítána.

Pojetí roku 1968 jako boje proti „pravičákům“ ve vedení strany muselo nutně vyústit do rozsáhlých čistek ve stranickém a státním aparátu i v podnicích. V letech 1969 až 1975 bylo vyloučeno nebo vyškrtnuto z KSČ 489 648 členů a kandidátů strany, z úřadů federální vlády muselo odejít 1041 (tj. 9,9 %) osob, z úřadů české vlády 683 (tj. 10,3 %) osob; podobně byla postižena hospodářská

<sup>18</sup> *Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti po XIII. sjezdu KSČ. Rezoluce o aktuálních otázkách jednoty strany, schválená na plenárním zasedání ÚV KSČ v prosinci 1970.* Vydalo oddělení propagandy a agitace ÚV KSČ (Praha: Rudé Právo, 1971).

<sup>19</sup> Jako příklad uvedme konferenci, která se konala v době nástupu sovětské přestavby v roce 1985. Viz *Stále platné poučení – sborník materiálů z Celostátní vědecko-praktické konference k 15. výročí Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti po XIII. sjezdu KSČ, konané v Praze 9.–10. 12. 1985* (Praha: Svoboda, 1986).

<sup>20</sup> Lubomír Štrougal, *Paměti a úvahy* (Praha: Epoque, 2009), 250.

<sup>21</sup> *Poučení z krizového vývoje*, 7–8.

<sup>22</sup> Rezoluce o aktuálních otázkách jednoty strany, in *Poučení z krizového vývoje*, 46–47.

sféra.<sup>23</sup> Strana celkově upevnila svou úlohu při řízení hospodářství a soustředila se na posilování disciplíny.<sup>24</sup> XIV. sjezd roku 1971 pak znamenal ukončení hospodářského experimentu, obnovení základní struktury centrálně plánované ekonomiky, represivní potlačení politických variant vývoje a snahu nastolit a udržet sociální klid.<sup>25</sup> Na dlouho se stala jedním ze základních znaků systému nekompetentnost, kdy na místa uvolněná zaměstnanci propuštěnými z politických důvodů nastupovali lidé, u nichž se vyžadovala v podstatě jediná profesionální kompetence – vynucovaná loajalita.<sup>26</sup> Data z poloviny roku 1971 ukazují, že předepsané vzdělání mělo ve federálních úřadech 64,3 % nomenklатурních kádrů (v roce 1969 to bylo ještě 71,2 %), v úřadech vlády ČSR 64,9 % (oproti 82,9 % v roce 1969) a vlády SSR 80,6 % (v roce 1969 to bylo 83,7 %).<sup>27</sup>

Vždy znovu se potvrzovala převaha politiky a ideologie (a tedy zájem o stabilitu mocenského monopolu KSČ) nad zájmem o ekonomickou modernizaci a prosperitu. Ekonomický vývoj sice vedl k diskusi o reformě hospodářského systému, poprvé např. v reakci na energetickou krizi roku 1979. Federální vláda v této situaci, podle jejího tehdejšího předsedy Štroukala, vysvětlovala potřebu reformy tím, že skutečným problémem je ohromná energetická náročnost československé ekonomiky a nezájem podniků o úspory, a požadovala uplatnění podnikové a individuální zainteresovanosti a posílení ekonomické samostatnosti podniků. Nicméně, „jako už několikrát, se většina ve vedení strany rozhodla, že nepotřebujeme reformy, ale více disciplíny. [...] [P]ostupovalo se ‚osvědčeným způsobem‘: příčiny nejsou v systému, ale v kontrole lidí. Budeme tedy ještě více kontrolovat, psát hlášení a organizovat závazky k překonání nedostatků. [...] [H]lavním stimulem pracovní výkonnosti má být oddanost zemi, podniku a straně.“<sup>28</sup> Husák podle Štroukala věděl, „na které straně je pravda“, ale nebyl v této době příliš nakloněn tomu ekonomické problémy řešit. „Bohužel situace pro konzervativní skupinu ve vedení byla výhodná. Stejný názor, že měnit systém je riziko, zastávali i v Moskvě. [...] [Ř]ada funkcionářů shora dolů se hlavně zabývala opozičními skupinami a to jen z jednoho zorného úhlu – jak opozici represivně potlačit.“<sup>29</sup> Potřeba přímé kontroly byla ve straně přítomná obecně:

<sup>23</sup> Vladimíra Hradecká a František Koudelka, *Kádrová politika a nomenklatura KSČ 1969–1974* (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1998), 43 a 63.

<sup>24</sup> Průcha a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa*, 2. díl, 660.

<sup>25</sup> Jiří Vykoukal, Miroslav Tejchman a Bohuslav Litera, *Východ. Vznik, vývoj a rozpad sovětského bloku 1944–1989* (Praha: Libri, 2004), 578.

<sup>26</sup> *Ibid.*, 580.

<sup>27</sup> Hradecká a Koudelka, *Kádrová politika a nomenklatura KSČ*, 100.

<sup>28</sup> Štrougal, *Paměti a úvahy*, 252.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 253–254.

projevovala se mj. v neustálém rozšiřování tzv. vnější nomenklatury (tj. funkcí ve státní správě a společnosti obecně, mimo vnitřní kádrový řád samotné KSČ). V roce 1974 stranické orgány různých stupňů schvalovaly obsazení 535 098 pozic vně KSČ, v roce 1987 to bylo už 717 395 pozic.<sup>30</sup> Ruku v ruce s kontrolou kádrů šla prostřednictvím nomenklaturního řádu i systematická práce při rozšiřování členské základny KSČ.

V logice tohoto přístupu nepřekvapuje, že záběr „Souboru opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980“ byl příliš omezený: „mnohaletá antireformní, protirevizionistická kampaň vytvořila nepřekročitelné ideologické bariéry, které jakýkoli projekt ‚zdokonalování‘ nemůže překročit“.<sup>31</sup> To se ostatně týkalo i rozporného vztahu k takovým inovačním projektům, jako byl Agrokombinát Slušovice: na jedné straně byly Slušovice vnímány jako model a příklad a hospodářsky orientovanými představiteli, jako byl Štrougal, byly takto prezentovány. Na straně druhé stranické orgány zjevně přesně nevěděly, jak s tímto hospodářsky velmi úspěšným a čistě ekonomicky orientovaným fenoménem nakládat, a měly z jeho přitažlivosti obavu. Rudolf Hegenbart uvádí, že jako tajemník okresního výboru KSČ (dále OV KSČ) ve Zlíně dostal neoficiální zadání „pokusit se omezit Slušovice, odstranit [jeho předsedu Františka – pozn. aut.] Čubu a zamezit kontrarevolučním tendencím slušovického systému“. Husák měl údajně „zájem[,] aby byla jejich praxe zastavena a zlikvidována“. Za odměnu měl Hegenbart příslibeny vysoké funkce. Navíc měl sledovat vztahy mezi Slušovicemi a předsedou vlády Štrougaem. Hegenbart poté, co se s Čubou a Slušovicemi seznámil, naopak prosadil Čubu do předsednictva OV KSČ ve Zlíně.<sup>32</sup> Případ potvrzuje rozštěpení strany, ale také jistou, byť omezenou možnost zastávat v rámci svých kompetencí vlastní pozici.

Poněkud jiná byla situace v druhé polovině osmdesátých let. Neuspokojivý průběh prvních let osmé pětiletky obnovil tlak na hledání reform; navíc v SSSR probíhala plným tempem přestavba a to vytvářelo na vedení KSČ nepřímý tlak. Husák, jsa v té době již za zenitem svého postavení ve straně a nacházeje se pod tlakem konzervativní skupiny, zjevně chtěl příklonem k ekonomické přestavbě (používal dokonce zakázané slovo „reforma“) zajistit své postavení v nové politické konstelaci. V létě 1987 pronesl některé ze svých „nejradikálnějších

<sup>30</sup> Hradecká a Koudelka, *Kádrová politika a nomenklatura KSČ*, 98.

<sup>31</sup> Zdislav Šulc, *Stručné dějiny ekonomických reform v Československu (České republice) 1945–1995* (Brno: Doplněk, 1998), 59.

<sup>32</sup> „Rudolf Hegenbart“, in *Vítězové? Porážení? Životopisná interview*, ed. Miroslav Vaněk a Pavel Urbášek, 2. díl (Praha: Prostor, 2005), 117–118.

přestavbových projevů“.<sup>33</sup> Jeho aktivismus přitom už počátkem roku vedl ke konkrétnímu výsledku. Pod jeho tlakem byly uspíšeny práce na „Zásadách přebudování hospodářského mechanismu ČSSR“. Ty byly nakonec zveřejněny ještě 9. ledna 1987.<sup>34</sup> Avizován byl i zákon o státním podniku. Husákovým záměrem bylo učinit tento krok ještě před klíčovým lednovým zasedáním pléna Ústředního výboru Komunistické strany Sovětského svazu (ÚV KSSS), které s konečnou platností potvrdilo gorbačovský kurs na přestavbu. Přijetí „Zásad“ mělo ukázat, že KSČ pouze nereaguje na sovětské iniciativy. Následovaly „Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu“.<sup>35</sup> Nový zákon o státním podniku byl přijat v roce 1988 a byl radikálnější než návrh z období reformních šedesátých let; předpokládal např. volbu ředitele prostřednictvím nově zaváděných shromáždění.<sup>36</sup> Zároveň byly zrušeny výrobně hospodářské jednotky (dále VHJ),<sup>37</sup> jež byly nahrazeny novými státními podniky s větší hospodářskou samostatností; systém se z třístupňového transformoval na dvoustupňový – stát/ministerstva a státní podniky.

Analýzy tohoto období ukazují, že vedení KSČ bylo o vážnosti situace informováno: komise ÚV KSČ předkládaly koncem osmdesátých let kritické analýzy hospodářské a sociální politiky; vedení je bralo na vědomí, „ale v praxi nebylo schopné ani ochotné se k nim kvalifikovaně vyslovit, a tím méně je řešit“.<sup>38</sup> Politické podmínky, zejména monopolní postavení komunistické strany, reformu či systémovou změnu de facto neumožňovaly.<sup>39</sup> Jak uvádí János Kornai, posilování samostatnosti podniků bylo projevem změny v hospodářském systému centrálně plánovaných ekonomik, mělo ovšem své limity – demokratická samospráva na úrovni podniku se nemohla v podmínkách politického monopolu komunistické strany plně rozvinout.<sup>40</sup>

<sup>33</sup> Michal Macháček, *Gustáv Husák* (Praha: Vyšehrad, 2017), 486.

<sup>34</sup> *Zásady přebudování hospodářského mechanismu ČSSR: schváleno předsednictvem ÚV KSČ a vládou ČSSR. K otázkám přestavby hospodářského mechanismu. Lubomír Štrougal, Miloš Jakeš: projevy na celostátním aktivu ÚV KSČ 27. ledna 1987* (Praha: Svoboda, 1987).

<sup>35</sup> Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu schválené na 7. zasedání ÚV KSČ 17. 12. 1987 a publikované v Usnesení vlády ČSSR č. 29/1988.

<sup>36</sup> Zákon č. 88 ze dne 14. června 1988 o státním podniku, *Sbírka zákonů*, částka 17 (1988), 461–474.

<sup>37</sup> Výrobně hospodářské jednotky byly ustaveny v roce 1958 a představovaly třetí stupeň řízení centrálně plánované ekonomiky. Roku 1988 byly zrušeny a nahrazeny novými státními podniky. Poslední státní podniky zanikly až v roce 1990.

<sup>38</sup> Kalinová, *Konec nadějí a nová očekávání*, 206.

<sup>39</sup> Otakar Turek, *Podíl ekonomiky na pádu komunismu v Československu* (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1995).

<sup>40</sup> Kornai, *The Socialist System*, 464.

Štrougal vyhodnotil konec tzv. reálného socialismu takto: „Jakékoliv zásadní reformní návrhy byly soustavně odmítány. V tom spočívá podstata politické porážky socialistického společenství v uplynulém 20. století.“<sup>41</sup>

## 2. Stranické řízení ekonomiky z pohledu vrcholných orgánů KSČ

Odborná literatura se tedy poměrně podrobně věnuje hodnocení vývoje československé ekonomiky a jednotlivých opatření, která vedení strany a vláda v této souvislosti učinily, anebo naopak nerealizovaly. Méně znám a v literatuře zastoupen je pohled na to, jak KSČ svou roli při řízení ekonomiky uplatňovala a vnímala.

Sebevnímání role strany je obsaženo v řadě stranických materiálů a podkladů. Stranická příručka o roli stranických organizací při zajišťování výrobních úkolů zdůrazňuje rozdělení rolí, kdy „stranické orgány a organizace *sjednocují jednotlivé druhy řízení socialistické ekonomiky a vtiskují jim jejich celkové zaměření*. Důsledně je orientují především k tomu, aby nedocházelo k projevům subjektivismu k oslabování celospolečenských zájmů [...]. Přestože je komunistická strana rozhodujícím subjektem hospodářské politiky, *nepřebírá na sebe odpovědnost přímého řízení národního hospodářství a zasahování do práv vedoucích pracovníků*. Stranické organizace proto respektují pravomoc a odpovědnost vedoucích hospodářských pracovníků.“<sup>42</sup> Stranické organizace pak mají především ideovou, organizační, koordinační, kádrovou a kontrolní funkci. Koncem osmdesátých let měla organizace KSČ v podniku podle nového zákona o státním podniku především dvě funkce: za prvé představovala „*politické jádro pracovního kolektivu*“, *které sjednocuje úsilí* vedení a dalších složek působících v podniku. Za druhé pak organizace KSČ „*uplatňují právo stranické kontroly* vůči vedení státního podniku a orgánům podnikové samosprávy a zabezpečují uskutečňování kádrové politiky KSČ“.<sup>43</sup>

V následujícím textu představujeme na případech vybraných metodou omezené sondy příklad toho, jak svou roli v řízení naplňovaly a vnímaly, resp. zaznamenávaly vrcholné orgány strany. Takový postup umožňuje sledovat postup stranických institucí, jejich chápání instrumentů, které při řízení na své úrovni měly k dispozici, i to, nakolik se dařilo oddělit odbornou stránku praktického řízení ekonomiky, které nebylo v kompetenci strany, od strategického politického

<sup>41</sup> Štrougal, *Paměti a úvahy*, 79.

<sup>42</sup> Eduard Pawera a kol., *Stranické organizace a hospodářské vedení při zajišťování výrobních úkolů* (Praha: Svoboda, 1985), 53–54. Veškerá zvýraznění jsou autorova.

<sup>43</sup> Zákon č. 88/1988 Sb. o státním podniku, 461. Veškerá zvýraznění jsou autorova.

směřování ekonomiky, jež KSČ naopak považovala za spadající do její výlučné kompetence. V neposlední řadě také ukazujeme, jakou roli měly odborně ekonomické záležitosti a jakou stranicko-organizační a ideologické otázky a rovněž do jaké míry bylo vedení strany (a vlády) v přístupech k daným otázkám jednotné.

## 2.1 Instrumenty a postupy při utváření a realizaci koncepčních rozhodnutí

Vedení strany postupně vytvořilo nástroje a postupy pro formování a realizaci koncepčních a politicko-organizačních rozhodnutí a opatření.

Příklad postupu vedení strany představuje „Soubor opatření k zabezpečení usnesení ÚV KSČ k úkolům a rozvoji strojírenského, elektrotechnického a hutního průmyslu po XVI. sjezdu KSČ“, přijatý dne 30. srpna 1984.<sup>44</sup> XVI. sjezd rozhodl o modernizaci výrobní technické základny při zrychlení vědeckotechnického rozvoje, o zkrácení inovačních cyklů a lepším zapojení strojírenství do mezinárodní dělby práce. Ve dnech 17. a 18. dubna 1984 se konalo 10. zasedání ÚV KSČ, které projednalo mj. zprávu PÚV k úkolům a rozvoji strojírenského, elektrotechnického a hutního průmyslu po XVI. sjezdu KSČ a které směřovalo politiku ke „zprogresivnění“ plánu na rok 1984.<sup>45</sup> Důvodová zpráva zahrnuje i odkaz na zasedání Rady vzájemné hospodářské pomoci (RVHP), to ale není použito jako návod pro strategii a postup, ale hraje spíše potvrzující a legitimizační roli politiky KSČ.<sup>46</sup> Na tomto základě vláda vypracovala materiál Soubor opatření, který obsahuje především odkazy na praktické otázky řízení ekonomiky.<sup>47</sup> V obecnosti dané i charakterem dokumentu jsou zde obsaženy principy, jimiž se měla řídit odpovědná místa a činitelé při realizaci rozhodnutí. Jedná se v první části o „zprogresivnění“ prováděcího státního plánu hospodářského a sociálního rozvoje na rok 1984. Důraz se klade na vyhodnocování výsledků a včasné upřesnění plánu na rok 1985.

Nástroje a stupně organizační činnosti, které vedení KSČ používalo, prezentuje dále např. politicko-organizační zabezpečení (dále POZ) realizace významného programového dokumentu nazvaného „Soubor opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980“, který byl

<sup>44</sup> Usnesení vlády ČSSR ze dne 30. srpna 1984 č. 235 o opatřeních k úkolům rozvoje strojírenského, elektrotechnického a hutního průmyslu po XVI. sjezdu KSČ, schůze předsednictva ÚV KSČ dne 3. 9. 1984, bod 1, příloha IV, sv. P 116/84, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>45</sup> Soubor opatření k zabezpečení usnesení ÚV KSČ k úkolům a rozvoji strojírenství, elektrotechnického a hutního průmyslu po XVI. sjezdu KSČ. Důvodová zpráva, schůze předsednictva ÚV KSČ dne 3. 9. 1984, bod 3, příloha III, sv. P 116/84, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>46</sup> Ibid., 2.

<sup>47</sup> Usnesení vlády ČSSR ze dne 30. srpna 1984 č. 235.



přiját na zasedání PÚV KSČ.<sup>48</sup> POZ představuje hlavní nástroje a stupně organizační činnosti, které vedení KSČ využívalo. Předpokládalo provedení stranických aktivit a zpracování vlastních POZ na všech úrovních stranické struktury: počínajíc resorty přes výrobně hospodářské jednotky (VHJ) až po jednotlivé závody. Soubor opatření byl zařazen do systému stranického vzdělávání. Dále mělo proběhnout rozpracování POZ v rámci organizací Národní fronty (NF), zejména Revolučního odborového hnutí (ROH), Svazu socialistické mládeže (SSM) a Vědecko-technické společnosti (VTS). Vposledku dokument definuje úkoly pro pracovníky v hromadných sdělovacích prostředcích. Potvrzuje se tak, že KSČ měla vypracován politicko-organizační mechanismus, který zahrnoval posloupnost jednotlivých kroků a škálu opatření, jež měla zajistit přenos instrukcí z centra až na úroveň podniků.

Navíc komunikace směrem dolů byla (s ohledem na rozsah činnosti a počty aktérů) poměrně rychlá. Zpráva příslušného IX. oddělení ÚV KSČ při praktickém převedení výsledků kontroly Ústřední kontrolní a revizní komise ÚV KSČ (dále ÚKRRK) na Ministerstvu průmyslu ČSR (MP ČSR) stanovila typickou časovou posloupnost projednání a realizace relevantních závěrů: IX. oddělení mělo projednat závěry s ministerstvem průmyslu do 20. ledna 1988, následně se závěry měly zabývat stranické schůze (do 29. ledna 1988) a celozávodní konference na MP ČSR (do března 1988). IX. oddělení ÚV KSČ pak během druhého pololetí 1988 plánovalo zpracovat zprávu o realizaci přijatých závěrů.<sup>49</sup> Strana tak měla funkční mechanismy, které umožňovaly integrovat nové koncepční a politicko-organizační prvky, na nichž se vedení shodlo, během tří měsíců do praxe na podnikové úrovni a na úrovni základních organizací.

## 2.2 Centrální kontrola podřízených orgánů

Názorné příklady toho, jak se realizovala vedoucí úloha strany při řízení ekonomiky, nabízejí výsledky kontrol, které prováděla ústřední kontrolní a revizní komise, tradičně konzervativní a ideologicky orientovaná část stranického

<sup>48</sup> Politicko-organizační zabezpečení usnesení PÚV KSČ vlády ČSSR k souboru opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980, Usnesení 129. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 1. 2. 1980, bod 7, sv. P 129/80, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>49</sup> Politicko-organizační opatření IX. oddělení ÚV KSČ ke Zprávě z následné kontroly, jak komunisté – vedoucí pracovníci a stranické organizace na Ministerstvu průmyslu ČSR plní úkoly XVII. sjezdu KSČ a opatření přijatá ke zvyšování efektivnosti a kvality produkce pro potřeby vnitřního a zahraničního obchodu, předloženo předsednictvu ÚV KSČ dne 28. 12. 1987, bod 9, příloha III/2, sv. P 54/88, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

vedení.<sup>50</sup> Dokumenty z kontrol ukazují, jaké byly priority kontrolních orgánů strany a kde tyto orgány spatřovaly nejlepší možnost ovlivňovat výsledky hospodářské činnosti. Záznamy ÚKRRK tak dobře ilustrují formy uplatňování vedoucí úlohy, které zjevně hrály v praxi vedení KSČ významnou roli.

První příklad představuje kontrola toho, jak komunisté, vedoucí pracovníci a stranické organizace na Federálním ministerstvu hutnictví a těžkého strojírenství (FMHTS) plní závěry XVII. sjezdu. Od září 1987 do února 1988 ji prováděla ÚKRRK ve spolupráci s odpovídajícím oddělením ÚV KSČ v oboru hutnictví železa.<sup>51</sup> Celkovým cílem rozvoje v dané hospodářské oblasti byl přechod od extenzivního rozvoje k větší intenzifikaci hutnictví železa, s čímž se pojily investice, zvyšování produktivity a kvality, snižování spotřeby vstupů atd.

Východiskem materiálu je všeobjímající teze, že „stranické orgány a organizace převzaly stěžejní úkoly hospodářské politiky pod stranickou kontrolu. Orientovaly komunisty i ostatní pracovníky na správné pochopení vytyčených úkolů a zvládnutí jejich zabezpečování v podmínkách jednotlivých pracovišť. K jejich naplnění usměrňovaly postup hospodářského vedení, pracovních kolektivů, organizací ROH a SSM.“<sup>52</sup>

Materiál následně podrobně a často kriticky prezentuje klíčová hospodářská data charakterizující vývoj daného odvětví. Dokládá například, že hutnictví (vývoz válcovaného materiálu) nahrazuje nedostatečnou schopnost ekonomiky zvyšovat export do tzv. nesocialistických zemí. Referenčním bodem pro posuzování úrovně rozvoje oboru přitom není SSSR, ale Západ, označovaný jako „vyspělý“. Strážlivě se uvádí, že i při splnění plánovaných úkolů bude ČSSR zaostávat za hutnickými vyspělými zeměmi.

V pořadí těch, komu je připisován dobrý výsledek práce, je v materiálu na prvním místě uváděna strana. Konstatuje se, že to „je i výsledek politicko-organizační činnosti stranických orgánů a organizací, vedoucích hospodářských pracovníků, aktivity a iniciativy pracujících“.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> ÚKRRK byl orgán volený sjezdem strany. Jeho úkolem bylo kontrolovat dodržování stanov a plnění usnesení nejvyšších orgánů strany, dozorovat hospodaření strany, vyřizovat vnitrostranické stížnosti, provádět disciplinární řízení a řešit členské otázky. Od 1971 do 1976 byl předsedou ÚKRRK Miloš Jakeš, poté do roku 1983 Miroslav Čapka, následovaný Jaroslavem Hajnem.

<sup>51</sup> Výsledky kontroly, jak komunisté – vedoucí pracovníci a stranické organizace na ministerstvu hutnictví a těžkého strojírenství ČSSR a na vybraných podřízených organizacích plní závěry XVII. sjezdu KSČ, zejména z hlediska intenzifikace a efektivnosti hutní výroby, zasedání předsednictva ÚV KSČ [datum neuvedeno, jedna příloha datována 17. 3. 1988], bod 8, sv. P 67/88, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>52</sup> Výsledky kontroly, příloha III, 2–3.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 5.

Pro urychlení procesu intenzifikace je však nutné kvalitativní ukazatele plánu „zprogresivnit“.<sup>54</sup> Materiál ve své hospodářsko-technické části podrobně prezentuje technicko-organizační otázky výroby, investic, plnění plánu atd. a jmenovitě uvádí vedoucí hospodářské pracovníky, kteří údajně mají odpovědnost za nedodržování konkrétních normativů.

V další, stranicko-organizační části následuje kritika stranických orgánů FMHTS a podřízených organizací (zde ovšem bez udání jmen) za to, že neuplatňují důsledně „právo kontroly“ hospodářských pracovníků a výsledků svých úseků, a dále je jim vytýkáno, že často pouze nekriticky berou na vědomí zprávy a ústní informace vedoucích hospodářských pracovníků a spokojují se s jejich výsledky.

Další předmět kontroly představuje vnitřní život strany s důrazem mj. na „zkvalitňování stranických řad“: v roce 1987 bylo podle materiálu přijato v Nové huti Klementa Gottwalda (NHKG, nyní opět nazývané Nová huť) 97 kandidátů, z toho 75 dělníků, přičemž podíl mladých do 35 let činil 83,3 % přijatých, členů SSM bylo pak mezi přijatými 71,6 %.<sup>55</sup> NHKG měla v té době 21 300 zaměstnanců, z toho 1341 mistrů, organizovanost byla 22 % (u vedoucích pracovníků činila 68,44 %).<sup>56</sup>

Kontrolovalo se i plnění „Dopisu PÚV KSČ k prohloubení účinnosti boje proti porušování socialistické zákonitosti, morálky a disciplíny“, jednoho z nejdůležitějších stranických dokumentů své doby, jímž se musely stranické orgány a organizace všech stupňů velmi závazně a v konkrétních termínech zabývat a následně i řídit.<sup>57</sup> Jednotlivé stranické orgány rozpracovaly dopis pro své podmínky a ÚKRK pak hodnotila jejich účinnost i míru plnění. Materiál pojednával o tom, jak stranické orgány zabezpečují „rozvoj masové politické práce a uplatňování vedoucí úlohy strany ve společenských organizacích“, a konstatoval nízkou náročnost některých stranických orgánů při hodnocení práce komunistů v ROH a SSM, pokud jde o jejich podíl na zajišťování hospodářských úkolů a upevňování kázně.<sup>58</sup>

Dopis PÚV KSČ nabízí zajímavý pohled na velký institucionální a personální rozsah stranických struktur a orgánů, které kopírovaly strukturu oboru.

---

<sup>54</sup> Ibid., 5.

<sup>55</sup> Ibid., 22.

<sup>56</sup> Ibid., 25.

<sup>57</sup> „Dopis PÚV KSČ stranickým orgánům a organizacím k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonitosti, morálky a disciplíny“, *Rudé právo*, 19. dubna 1986, 3. Dokument reaguje na rostoucí dynamiku ve společnosti, spojenou mj. se sovětskou přestavbou a glasností (novou transparentností a veřejnou informovaností).

<sup>58</sup> Výsledky kontroly, příloha III, 5.

Na samotném FMHTS pracovaly celozávodní výbor (dále CZV) a osm základních organizací strany (dále ZO KSČ), na Generálním ředitelství VHJ hutnictví železa (GR VHJ HŽ) měli vlastní ZO KSČ, v NHKG Ostrava-Kunčice působil podnikový výbor (dále PV KSČ), 11 CZV a 64 ZO KSČ. Ve VSŽ Košice pracovaly PV KSS, 12 CZV a 90 ZO KSS.<sup>59</sup>

V samotném aparátu FMHTS pracovalo 715 pracovníků (z toho 153 ve vedoucích funkcích); organizovanost byla 63,4 % (ve vedoucích funkcích 97,8 %).<sup>60</sup> V GR VHJ HŽ bylo 373 pracovníků, z toho 79 ve vedoucích funkcích, a organizovanost dosahovala 41,5 % resp. 84,8 %. Požadované odborné vzdělání splňovalo na FMHTS 54,6 % (vedoucích pracovníků 78,6 %), takže zde byla nejvyšší organizovanost a nejnižší odborné vzdělání v celém oboru a ÚKRRK tento stav kritizovala. Odborné vzdělání mělo na GR VHJ HŽ 82,3 % pracovníků (97,5 % ve vedoucích funkcích) a v NHKG 88,4 % pracovníků (ve vedoucích funkcích 89,2 %).<sup>61</sup> ÚKRRK vyjadřovala nespokojenost ohledně míry dosažení vyššího politického vzdělání, které poskytovala Večerní univerzita marxismu-leninismu (VUML) a formou postgraduálního studia Vysoká škola politická ÚV KSČ (dále VŠP)<sup>62</sup>: na FMHTS absolvovalo toto vzdělání pouze 33 % vedoucích pracovníků, na GR VHJ HŽ 53,2 % a v NHKG „cílevědomým působení stranické organizace a vedení podniku“ dosáhli tohoto vzdělání u 86 % vedoucích pracovníků a 39,2 % u mistrů.<sup>63</sup>

Za významný nástroj stranické práce je v materiálu považováno komplexní hodnocení pracovníků (hodnocení výsledků jejich práce, společensko-politické angažovanosti, charakterových a morálních vlastností), jež bylo prováděno v souladu s usnesením PÚV KSČ. Např. v košických VSŽ bylo na základě závěrů hodnocení vyměněno 32 vedoucích pro nezvládnutí úkolů a 95 pracovníků různých stupňů řízení bylo vyřazeno z kádrových rezerv.<sup>64</sup>

U mnohých vedoucích pracovníků ale byly uloženy úkoly kritizovány jako příliš obecné. Za důležitý ukazatel se považovalo budování kádrových rezerv. Např. v podniku NHKG bylo na počet 95 nomenklатурních kádrů (na úrovni krajského, městského a okresního výboru) zařazeno do kádrových rezerv

---

<sup>59</sup> Ibid., 25.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Večerní univerzita marxismu-leninismu představovala nejvyšší stranické vzdělání na okresní úrovni. Na celostátní úrovni bylo nejvyšší formou stranického vzdělání studium na Vysoké škole politické (VŠP), případně postgraduální studium tamtéž. Vybraní pracovníci stranického aparátu studovali rovněž na Vysoké škole politické ÚV KSSS v Moskvě.

<sup>63</sup> Výsledky kontroly, příloha III, 26.

<sup>64</sup> Ibid., 26.

104 pracovníků, z nichž 79 mělo dělnický třídní původ, 103 byli členy strany, 95 mělo vysokoškolské vzdělání a 70 absolvovalo VUML.<sup>65</sup>

ÚKRK se vyjádřila i k práci stranických orgánů kontroly a požadovala lepší přípravu a větší soustředění na úkoly v oblasti vědeckotechnického rozvoje, efektivnosti a kvality výroby, upevňování pracovní a technologické disciplíny.

Výsledné hodnocení kontroly kritizovalo neplnění některých záměrů plánu a pomalou intenzifikaci v oblasti hutnictví železných kovů. Podle závěrů ÚKRK mají vedoucí pracovníci rezervy a nedostatečně se soustředí na modernizaci, intenzifikaci a úspory. Stranické orgány sice plní svou roli, ale nedošlo k „žádoucímu zvýšení stranického působení na intenzifikaci a efektivnost hutní výroby“. Oceněno bylo zlepšení kádrové práce a zlepšení politického (zdůrazněno na prvním místě), odborného a věkového složení vedoucích pracovníků. ÚKRK poukázala na to, že strana očekává jejich autentickou angažovanost a kritizuje je za to, že „v jejich metodách a stylu práce mnohde přetrvávají administrativní přístupy. Chybí jim kritičtější a věcnější argumentace v prosazování celospolečenských zájmů i vyšší náročnost na řízené pracovní kolektivy. Na potřebné úrovni není jejich kontrola, kritika a sebekritika. To vede u některých z nich k pomalé adaptaci na současné úkoly hospodářské politiky strany.“<sup>66</sup>

Další variaci na téma řízení ekonomiky a kontroly plnění stranických norem nabízejí dokumenty o následné kontrole, kterou ÚKRK provedla v ministerstvu průmyslu (MP ČSR) v roce 1987; šlo o vyhodnocení závěrů kontroly ÚKRK z roku 1984.<sup>67</sup> Kontrola konstatovala řadu nedostatků v řídicí a organizátorské práci komunistů – vedoucích pracovníků MP ČSR, zejména v uplatňování vědeckotechnického pokroku do praxe. Poukázala na neplnění úkolů plánu za léta 1986–1987 a na „ohrožení celé 8. pětiletky v resortu“, přičemž příčiny spatřovala v zaostávání technické základny a trvalém úbytku pracovníků v lehkém průmyslu, v poklesu cen při vývozu ropných produktů, ale i v nedostatečné úrovni „koncepční, řídicí a plánovací činnosti vedoucích pracovníků resortu“.<sup>68</sup> Nedařilo se tudíž splnit úkol československé vlády z roku 1984, aby byl problém nedostatkovosti zboží na vnitřním trhu vyřešen do roku 1988. ÚKRK rovněž

<sup>65</sup> Ibid., 27.

<sup>66</sup> Ibid., 31.

<sup>67</sup> Zpráva z následné kontroly, jak komunisté – vedoucí pracovníci a stranická organizace na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČSR plní úkoly XVII. sjezdu KSČ a opatření přijatá ke zvyšování efektivnosti a kvality produkce pro potřeby vnitřního a zahraničního obchodu, schůze předsednictva ÚV KSČ [datum neuvedeno, pravděpodobně prosinec 1987], bod 9, příloha III/I, sv. P 54/88, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>68</sup> Ibid., 3.

zjistila, že vývozní produkce zaostává svou úrovní v porovnání s analogickými ukazateli průmyslově vyspělých zemí a dosahuje tak podstatně nižších kilogramových cen.<sup>69</sup> Tím se dále prohlubovala negativní tendence, kdy investice nesměřovaly dostatečně do oblasti modernizace a rekonstrukce.

Dosud uplatněna nebyla ani opatření vyplývající ze závěru 8. zasedání ÚV KSČ směrem k posílení mzdové diferenciaci tvůrčích pracovníků. Hlavní příčinu viděla ÚKRRK v tom, že „proti rovnostářství v odměňování nebojuje většina vedoucích hospodářských pracovníků“.<sup>70</sup> Konstatovala, že šest organizací ministerstva průmyslu přešlo v roce 1987 na podmínky tzv. komplexního experimentu (např. VHJ Crystalex a Jablonecká bižuterie), v důsledku čehož se v nich zvýšila aktivita na všech stupních řízení, zároveň ale narostla administrativa při vykazování výsledků experimentu.

Opatření stranické organizace, která reagovala na kontrolu z roku 1984, „směřovala především k posílení politických přístupů při hodnocení hospodářských výsledků, zvyšování úrovně politicko-organizační a ideově-výchovné práce, zkvalitňování členské základny a znáročnění stranické kontroly“. ÚKRR nicméně shledala, že „rozhodný obrat v účinnosti stranické práce na ministerstvu dosud nenastal“<sup>71</sup> a že se nedaří dostatečně zvyšovat úlohu a účinnost členských schůzí ZO KSČ a zasedání CZV KSČ. ÚKRRK vyčetla např. CZV KSČ, že na svém zasedání 27. července 1987 dostatečně nevyužil kritické připomínky, které k aktivitě celozávodního výboru přednesl ministr Hojer, že CZV pouze „obecně uložil všem výborům ZO KSČ, v případě neplnění úkolů ze subjektivních příčin přijímat stranické závěry vůči zodpovědným komunistům, avšak nikdo dosud nebyl volán ke stranické odpovědnosti“.<sup>72</sup>

V ideologické práci požadovala ÚKRRK hlubší osvojování stranických dokumentů tak, aby jejich studium pozitivně působilo na změny v chování a postojích komunistů při zajišťování hospodářských úkolů resortu. Akcent se kladl opět na „zkvalitňování členské základny“ a zejména na růst organizovanosti. Od minulé kontroly se jí podařilo zvýšit o 6,3 procentního bodu; na ministerstvu průmyslu tak dosáhla 58 %, přičemž 55 % členů vstoupilo do strany po roce 1970.<sup>73</sup>

Kritizována byla stranická organizace pro malé nároky, které CZV kladl na práci komunistů ve společenských organizacích, zejména v SSM, který se podle ÚKRRK nedostatečně orientoval „na prosazování úkolů vědeckotechnického

---

<sup>69</sup> Ibid., 8.

<sup>70</sup> Ibid., 11.

<sup>71</sup> Ibid., 17.

<sup>72</sup> Ibid., 19.

<sup>73</sup> Ibid., 20.

rozvoje a odhalování nedostatků v činnosti ministerstva formou Reflektoru mladých.<sup>74</sup> Tématem byla rovněž činnost celozávodní kontrolní a revizní komise, kdy ÚKRRK došla k závěru, že kontrolní akce jsou zakončovány jen „dílčími zprávami na úrovni ZO KSČ a bez celkové analýzy, závěrů a opatření“, a jen výjimečně se zprávám věnuje CZV KSČ. Kritická poznámka patřila i aparátu ÚV KSČ: ÚKRRK požadovala, aby příslušné oddělení ÚV KSČ kladlo „mnohem vyšší náročnost na práci stranické organizace na ministerstvu i na činnost komunistů – vedoucích pracovníků“.<sup>75</sup>

Závěrem kontroly bylo, že „účinnost plnění opatření z roku 1984 se v podstatě neprojevila“, naopak resort v letech 1986–1987 přestal plnit státní plán.<sup>76</sup> Mezi důvody ÚKRRK uváděla „rozdílné názory mezi plánovacími orgány a vedením ministerstva na realnost a potřeby komplexního zabezpečení úkolů 8. pětiletky“, nedostatečnou úroveň řídicích článků resortu, subjektivní příčiny a to, že plnění opatření přijatých k závěrům prověrky z roku 1984 ke stranické práci jen částečně napomohlo k aktivizaci a odpovědnosti komunistů při zabezpečení hospodářských úkolů. Závěrečná doporučení vyjmenovala věcné problémy a vyzvala obecně k „překonání negativních tendencí a obnovení dynamiky výroby, její kvality a efektivnosti“ a k „řešení zásadních strukturálních změn, urychlení vědeckotechnického pokroku“. ÚKRRK dále požadovala „s přestavbou hospodářského mechanismu zásadně změnit styl a metody řídicí a kontrolní práce“, „podstatně zvýšit nároky na kádry“ a nakonec „výrazně zkvalitnit úroveň politicko-organizační, ideově výchovné, kádrové a kontrolní práce CZV a ZO KSČ na ministerstvu“.<sup>77</sup>

Následná zpráva příslušného IX. oddělení ÚV KSČ kladla ve srovnání se zprávou ÚKRRK zjevně větší důraz na ekonomické faktory a podmínky, za nichž resort funguje, i když uznávala i nedostatky ve stranické práci. Úkoly, které na základě kontroly stanovila, se pak zaměřovaly primárně na ekonomické faktory a jejich řešení členy strany ve vedení MPO.<sup>78</sup>

<sup>74</sup> Ibid., 21. Reflektor mladých byla centrálně iniciovaná aktivita SSM, prováděná zejména na úrovni základních organizací na pracovištích a v místech bydliště. Cílem této akce, jejíž výsledky se pravidelně hlásily vyšším orgánům SSM a vyhodnocovaly se v ústředí, bylo odhalovat nevyužitá rezervy, příklady plýtvání zejména elektrickou energií a dalšími vstupy a zasazovat se o nápravu. V tomto smyslu měli členové SSM teoreticky kontrolovat a kritizovat i vedoucí hospodářské pracovníky čili vlastní nadřízené.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid., 25.

<sup>78</sup> Politicko-organizační opatření IX. oddělení ÚV KSČ, příloha III/2.

Naopak opatření CZV KSČ na ministerstvu průmyslu, která se zabývají výsledky kontroly ÚKRRK, zdůrazňují potřebu „klást důraz na stranické přístupy komunistů k zajišťování úkolů“ v resortu, zvýšit účinnost stranicko-organizační a ideologické práce na všech úrovních, kádrové práce a kontroly.<sup>79</sup>

Kontrolu a následnou kontrolu provedla ÚKRRK například také na Státní, České a Slovenské plánovací komisi.<sup>80</sup> PÚV KSČ konstatovalo, že opatření přijatá na základě проверки provedené ÚKSRK v roce 1983 byla převážně splněna. Tehdejší проверка měla ke Státní plánovací komisi výhrady pouze administrativně byrokratického charakteru a týkaly se úrovně řízení ze strany vedoucích pracovníků, nikoli obsahových otázek plánování. Rovněž výtká nízké účinnosti stranické práce se týkala organizační činnosti; primárně se podle ÚKRRK jednalo o nedostatečnou přípravu členských schůzí a o nízkou úroveň kontroly.<sup>81</sup> Materiál poukázal na zlepšení stranické práce (přípravu schůzí ZO), nicméně podotknul, že se zvýšená úroveň členských schůzí a důslednější plnění úkolů vyplývajících ze zasedání ÚV KSČ „dosud dostatečně neodráží v kvalitě plánovací praxe a v rychlejší prosazování požadavků a potřeb intenzifikace národního hospodářství“.<sup>82</sup> I když se zlepšila ideologická práce, nedařilo se „důsledně spojit obsahovou stránku ideologického působení s politicko-organizačorskou činností a řešením úkolů hospodářské politiky strany“.<sup>83</sup>

Velká pozornost byla věnována kádrové práci: při celkovém počtu 943 pracovníků vzrostla organizovanost o 11 procentních bodů a dosáhla 70 %. Za důležité kritérium byl považován sociální původ, přičemž závěry kontroly konstatovaly, že se nedaří zastavit pokles počtu spolupracovníků dělnického původu (pokles o 1,8 procentního bodu na 54,9 %).<sup>84</sup> Naopak vzrostl počet absolventů

<sup>79</sup> Opatření CZV KSČ, CKRK a ZO KSČ PM ČSR k realizaci výsledků následné kontroly ÚKRRK KSČ Jak komunisté – vedoucí pracovníci a stranické organizace na ministerstvu průmyslu ČSR plní úkoly XVII. sjezdu KSČ a opatření přijatá ke zvyšování efektivnosti a kvality produkce pro potřeby vnitřního a zahraničního trhu, schůze předsednictva ÚV KSČ dne 21. 12. 1987, bod 9, příloha III/4, sv. P 54/88, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>80</sup> Výsledky následné kontroly plnění opatření přijatých k dalšímu zdokonalování činnosti stranických organizací a zvyšování kvality práce Státní, České a Slovenské plánovací komisí, Usnesení 25. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21. 1. 1987, bod 2, sv. P 25/87, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>81</sup> Výsledky následné kontroly plnění opatření přijatých k dalšímu zdokonalování činnosti stranických organizací a zvyšování kvality práce Státní plánovací komise, Usnesení 25. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21. 1. 1987, bod 2, příloha III/a, 1–2, sv. P 25/87, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>82</sup> Ibid., 3.

<sup>83</sup> Ibid., 4.

<sup>84</sup> Strana kladla velký důraz na přijímání členů z řad dělníků, a to do té míry, že počet přijatých administrativních a řídicích pracovníků často závisel právě na počtu přijatých dělníků a manuálně



VUML a vyšších forem stranického vzdělání, a to z 14 na 213; dalších 26 pracovníků studovalo.

U takto centrálně sledované instituce se (na rozdíl od materiálu o FMHTS) uvádělo i ideologicko-bezpečnostní hledisko kádrové práce: odchodem do důchodu se snížil počet pracovníků se zrušeným členstvím z 92 na 53. Zmíněn byl i počet pracovníků, jejichž příímí příbuzní jsou v „kapitalistickém zahraničí“; ten poklesl z 19 na 13 a nikdo z nich nezastával vedoucí funkci.<sup>85</sup> ÚKRRK přiznala, že vyšší kvality práce se podařilo dosáhnout jen částečně.

### 2.3 Pojetí role strany v ekonomice

I když materiály PÚV KSČ a jeho Ústřední kontrolní a revizní komise kladly velký akcent na roli stranických organizací všech stupňů, orgány ÚV zabývající se bezprostředně hospodářskou problematikou věnovaly svou pozornost hlavně ekonomickým a organizačním aspektům vedení podniků. V roce 1988 předložil Jozef Lenárt materiál o systému podnikového hospodářství (SPH).<sup>86</sup> Materiál zjevně hledal inspiraci pro zlepšení fungování státních podniků a zdůrazňoval samostatnost jednotlivých jednotek podniku, vysokou míru pružnosti v plánování, odměňování podle individuálního výkonu atd. Role strany se v materiálu, který čítal 89 stran, zmiňuje jen v podobě lakonického konstatování, že „při své činnosti se organizátoři [výroby – *pozn. aut.*] opírali o podporu stranické a odborové složky“.<sup>87</sup>

V diskusi ke „Zprávě vlády ČSSR o stavu národního hospodářství ČSSR“ z 12. června 1989,<sup>88</sup> kterou na PÚV KSČ představil předseda vlády Ladislav Adamec, se projevil výrazný odstup vlády, ale také sociálně-ekonomického oddělení

---

pracujících. KSČ se takto snažila garantovat „dělnický charakter“ strany, jenž měl pro její politiku zvláštní legitimizační význam.

<sup>85</sup> Výsledky následné kontroly plnění opatření přijatých k dalšímu zdokonalování činnosti stranických organizací a zvyšování kvality práce Státní plánovací komise, 6.

<sup>86</sup> Systém podnikového hospodářství (SPH) se uplatňoval v letech 1948–1952 a vyvinul se ze systému podnikové samosprávy, uplatňovaného ve znárodněných firmách známých vysokou úrovní organizace práce – především šlo o firmy Škoda a.s. Plzeň, Kolben-Daněk a.s. Ostrava, Baťa a.s. Zlín, Baťa Šimonovny.

<sup>87</sup> Systém socialistického podnikového hospodářství uplatňovaný v podnicích období budování socialistického průmyslu v ČSSR. Charakteristika systému SPH – socialistického podnikového hospodářství, uplatňovaného v národním podniku Závody 29. augusta Partyzánské v letech 1946–1952. VHJ OGAKO, Jún 1988, 1, schůze předsednictva ÚV KSČ dne 6. 7. 1988, bod 7, sv. P 77/88, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>88</sup> Zpráva vlády ČSSR o stavu národního hospodářství ČSSR, schůze předsednictva ÚV KSČ dne 12. 6. 1989, bod 1, sv. P 121/89, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

ÚV KSČ i 9., 10. a 11. oddělení ÚV KSČ od pozic tvrdého jádra PÚV KSČ.<sup>89</sup> Uvedená oddělení ÚV KSČ Zprávu vlády v podstatě podpořila a měla k ní jen doplňující připomínky.<sup>90</sup>

Podle archivovaného kusého ručního zápisu diskuse na zasedání PÚV KSČ kritický přístup zprávy v podstatě odmítli Alois Indra, Josef Haman, Jan Fojtík nebo Miloš Jakeš; naopak v zásadě vstřícně reagovali například Gustáv Husák a Jozef Lenárt. Indra uvedl, že nemůže pochopit důvod (kritického) přístupu zprávy, a nazval ji „zdí nářků“.<sup>91</sup> Předseda vlády Adamec konstatoval, že „situace je vážná a nebudeme-li ji řešit, bude kritická“; uznal, že „nevíme, jaký bude vývoj v příštích letech [...] a nemáme ani dostatek znalostí“.<sup>92</sup> Silně zazněla snaha udržet názorovou a tím také akční jednotu – Jakeš podle zápisu situaci shrnul tak, že „jakmile se zjistí, že jsou zde *diametrálně* odlišné názory, že se hádáme [...], to je konec, to je začátek maďarského vývoje“.<sup>93</sup>

Skutečnost, že se v orgánech ÚV KSČ názory na hospodářské řízení diferecovaly, dokládá mj. zápis z jednání národohospodářské komise ÚV KSČ, vedené členem předsednictva ÚV KSČ Jozefem Lenártem, ze 17. května 1989.<sup>94</sup> Předmětem jednání byly dokumenty „Analýza hospodářského a sociálního rozvoje po XVII. sjezdu KSČ“ a teze k „Základním směrům hospodářského a sociálního rozvoje do r. 2005 a na 9. pětiletku“, které uvedl místopředseda Státní plánovací komise (SPK) Václav Věrtelář. Účastníci diskuse předloženou analýzu charakterizovali jako „materiál, který nedostatečně hledá příčiny nedostatku a chyb v minulosti, nejde do hloubky analýzy postupu přestavby, málo zdůrazňuje kontinuitu budování socialismu u nás a navržená opatření jsou zatím nekonkrétní a nedostatečná“.<sup>95</sup> De facto chyběla apelační a ideologická poloha, tradičně přítomná v jiných materiálech ÚV KSČ, zejména PÚV.

Uvedená analýza vybraných dokumentů ústředních stranických orgánů potvrzuje pozorování Lubomíra Mlčocha o politické ekonomii socialismu: V uzavřeném hierarchickém systému (tedy systému, který neumožňuje objektivní

<sup>89</sup> Záznam diskuse ze 121. schůze předsednictva ÚV KSČ dne 15. 6. 1989, sv. 121/89, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>90</sup> Stanovisko sociálně ekonomického oddělení ÚV KSČ ke Zprávě vlády ČSSR o stavu národního hospodářství ČSSR, 121. schůze předsednictva ÚV KSČ dne 12. 6. 1989, bod 1, příloha II, sv. 121/89, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>91</sup> Záznam diskuse ze 121. schůze předsednictva ÚV KSČ dne 15. 6. 1989, 25.

<sup>92</sup> *Ibid.*, 33.

<sup>93</sup> *Ibid.*, 36. Zvýraznění autorovo.

<sup>94</sup> Informace z jednání národohospodářské komise ÚV KSČ konané dne 17. května 1989, schůze předsednictva ÚV KSČ, bod 7, sv. P 118/89, fond Předsednictvo ÚV KSČ, Národní archiv.

<sup>95</sup> *Ibid.*, 4.

pohled na ekonomiku, protože jsou všichni aktéři zájmově provázaní a vzájemně závislí) fungovala jakási „prací ideologie“ s řadou čistě utopických prvků: politická ekonomie socialismu se pěstovala jako „ideologie normativně pojatého racionalistického konstruktů nově uspořádané ekonomiky a společnosti“.<sup>96</sup>

Z této logiky vycházely ty části stranického a státního aparátu, které řešily reálné fungování ekonomiky a informovaly vedení o skutečném stavu věcí. Politické vedení ale bylo rozdělené a pro zásadní řešení se rozhodnout neumělo. Reagovalo zdůrazňováním převážně *obecných* úkolů pro operativní hospodářskou činnost státních orgánů a *konkrétních* úkolů pro různé aspekty stranické práce.

V odlišných přístupech ekonomicky a politicko-ideologicky zaměřených osob a institucí vedení strany se projevovala diferenciací v pojetí role strany při řízení ekonomiky. Některé závěry navíc odrážely nejistotu ohledně schopnosti strany a jejích orgánů nějakou reálnou vedoucí úlohu strany realizovat (poukázaly např. na projevy asymetrie ve prospěch vedoucích hospodářských činitelů v podnicích, kdy se málo zkušené stranické vedení často dostávalo do závislého postavení). Velkou pozornost přitom vedení strany věnovalo organizačním otázkám, včetně provádění stranických schůzí a hodnocení, ideové práci a přípravě kádrů (zvyšování kvalifikace a ideové výchovy) a přijímání nových členů. Zejména v ústředních orgánech byl kladen velký důraz také na „kádrovou čistotu“ strany (např. na vztah kádrů k roku 1968 nebo na styky se zahraničím). Naplňoval se tak záměr dosáhnout „soustavným zkvalitňováním a doplňováním“ členů KSČ „zabezpečení vedoucí úlohy strany ve všech oblastech a místech života naší socialistické společnosti“.<sup>97</sup>

### 3. „Reality check“: stranické řízení ekonomiky z pohledu aktérů

V následující kapitole shrnujeme výpovědi vybraných aktérů, kteří se v rámci projektu vyjádřili k otázkám řízení ekonomiky. Zahrnujeme přitom jak pohledy několika regionálních stranických funkcionářů, tak názory vedoucích hospodářských pracovníků.<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Mlčoch, *Chování československé podnikové sféry*, 215.

<sup>97</sup> Směrnice ÚV KSČ k soustavnému zkvalitňování členské základny strany. In *Sborník vybraných dokumentů orgánů KSČ* (Praha: Svoboda, 1977), cit. dle Hradecká a Koudelka, *Kádrová politika a nomenklatura KSČ*, 45.

<sup>98</sup> Výběr z celkových 75 rozhovorů projektu GAČR. Rozhovory vedl (kromě respondentů č. 1 a 2) sám autor; rozhovory jsou nahrány a přepsány v databázi projektu. Pro účely studie byly rozhovory anonymizovány.

*Respondent č. 1 (\*1944, člen KSČ, docent ekonomie, perspektiva odborného pracovníka Státní plánovací komise)*

Respondent jakožto pracovník pomyslného „centra“, tedy člověk, který prošel Státní plánovací komisí od pozice referenta po náměstka předsedy, nabízí vhléd do funkčních vztahů mezi podniky a částí aparátu zaměřeného na státní plánování ve vazbě na produkci pro zahraniční obchod. Státní plánovací komisi (SPK) chápe jako centrální orgán, který byl v zásadě autonomní a relativně imunní vůči politickým tlakům a spolu s Prognostickým ústavem se pohyboval spíše v rovině odborně-byrokratické. Jako hlavní funkci SPK ve vztahu k podnikům identifikuje respondent koordinaci ročních plánů. Tyto plány, které schvalovala vláda, určovaly mezinárodní hospodářskou spolupráci (především se zeměmi RVHP), v prvé řadě míru vývozu. „To znamenalo, že se zeměmi RVHP se dohadovaly položky vývozu a dovozu, položka po položce.“ Taková spolupráce vedla k závěrečné – většinou pozitivní – platební bilanci, které bylo místy třeba „dopomoci“, ale v líčení respondenta se v podstatě nejednalo o politické rozhodování. Centrum – mimo jiné Státní plánovací komise v součinnosti s vládou – tak předávalo jednotlivým podnikům údaje o předepsané výrobě a stanoveném vývozu; byla to „ilustrace direktivního řízení“, podle respondenta řízení méně citlivého a více byrokratického než v případě podniků zahraničního obchodu. Politická moc, kterou respondent explicitně nespojuje s KSČ, do jednání vstupovala v rovině důležitých cílů. Na konci roku probíhalo v komisi zhodnocení veškerých projektů spolupráce, naplnění předpokladů o výrobě, vývozu apod.

Respondent líčí Státní plánovací komisi jako orgán odborný, relativně uchráněný politických vlivů, problematický spíše jako byrokratická instituce, která například omezovala „přirozený“ rozvoj podniků a byla někdy nucena požadovat po nich takovou produkci, která by naplnila cíle stanovené státem, tj. „politicky“. Respondent se pohybuje spíše v diskurzu (ne)odbornosti a v této rovině hodnotí rovněž drobné ohlasy perestrojky – jako omezené „oživení“ pracovních vztahů a nástup „odbornějších diskusí“ do jednání. Momenty vstupu „politiky“ líčí spíše jako politickou objednávku po ekonomickém růstu a v oblasti mezinárodního obchodu také nutně v otázce vývozu do kapitalistických zemí. Samotní pracovníci Státní plánovací komise jsou nicméně líčeni jako vesměs „chránění“. Jakkoli bylo centralizované rozhodování zatíženo řadou problémů, respondent explicitně neuvádí významný vliv KSČ, pouze vágní „politické vlivy“ v rovině objednávky cíle (růstu, exportu, určité platební bilance) s tím, že konkrétní cesty k jejich dosažení byly vesměs v rukou odborných pracovníků komise, podniků zahraničního obchodu, do jisté míry také Prognostického ústavu, s nímž komise rovněž spolupracovala.

*Respondent č. 2 (\*1954, nestraník, Ing., vedoucí technický pracovník, perspektiva podniku)*

Respondent identifikuje především tlak na ekonomickou výnosnost ze strany vedení podniku. Pokud jde o vliv shora, zmiňuje ho jako většina respondentů především v souvislosti s přidělováním financí („shora“, přímo z rozpočtu nebo z fondů, které byly pod politickou kontrolou). To se týká jak mzdových prostředků, tak například rekreací a dalších sociálních programů, které měly v gesci odbory. Šéfové odborů, jak uvádí, ostatně „byli na úrovni ředitelů“, a určovali, kdo kam vyjede apod.

Velký společný projekt, který byl nařizován shora, ale na úrovni podniku úzce souvisel s místními odbory a se vztahy v podniku, představovaly brigády socialistické práce. Respondent zavrhuje, že by aktivita zaměstnanců nebo organizaci práce v brigádách zásadně souvisela s členstvím v KSČ. Členy KSČ v podniku charakterizuje jako samostatnou, do jisté míry oddělenou skupinu lidí rozprostřených po podniku, skupinu, která žila „svým vnitřním životem“.

Nicméně podle respondenta měla KSČ obecně v životě podniku zásadní roli. Jeho vedení se zodpovídalo straně; předseda stranické organizace měl moc srovnatelnou s ředitelem podniku. Stranická organizace měla přímou vazbu na centrální KSČ. Právě z centra přes centrální organizaci šly k řediteli stížnosti ohledně plnění plánu apod. Ředitel byl rovněž členem KSČ a byl současně nadřízeným zaměstnanců – členů stranické organizace, takže se jednalo o dvojaký vztah. Ředitelé se v rámci podniku zodpovídali jednak generálnímu řediteli, jednak straně. Častěji šla proto řeč o „dvojvládní“. Členství v KSČ přitom bylo navázáno na vyšší funkce – nejen na funkce ředitelské, ale někdy také na vysoké funkce v technologickém provozu. Pokud jde o členství v KSČ obecně, respondent tvrdí, že v průběhu osmdesátých let začalo více lidí vstupovat nejen proto, že to vyžadovala kýžená funkce, ale také proto, že viděli prostor pro vnitřní proměnu strany. V tomto měla jednoznačně sehrát roli přestavba: ekonomické reformy v Sovětském svazu vytvořily naději, že lze věci měnit, že lze „něco zlepšit, že [se] budeme mít [...] dobře jako kapitalisti vedle, že budeme více tržní“. Více lidí mělo v návaznosti na Gorbačovovu politiku myslet „více ekonomicky a méně politicky“. Mluví ale spíše o jisté náladě, konkrétních opatření mnoho neidentifikuje. Rovněž u dalších respondentů nenacházíme odkazy na žádnou výraznější celostátní politiku v tomto směru. Zaváděly se nicméně dílčí, do jisté míry tržní experimenty na úrovni jednotlivých podniků, což více rozvádějí například respondenti č. 4, 5 a 6.

*Respondent č. 3 (\*1947, člen KSČ, vyučený valcář, perspektiva závodu a odborové organizace Válcoven plechu)*

Respondent pracoval přibližně 30 let na ostravské Nové huti, která patřila k výstavním, v republice zcela zásadním podnikům, jež po většinu let plnily nebo dokonce překračovaly plán. Plán, jak již bylo uvedeno, přicházel shora od vlády a od Státní plánovací komise. Výrobně hospodářské jednotky, vytvořené při reorganizaci československého hospodářství v roce 1958, plán následně rozepsaly na jednotlivé podniky, v podniku se dále rozděloval mezi jednotlivé závody. Na nejvyšší úrovni toto prováděl podnikový výbor strany, který spolu s hospodářským vedením rozepisoval plán na jednotlivé části podniku, na měsíce, dny, někdy dokonce i hodiny, což respondent uvádí jako svou zkušenost z válcovny. V souvislosti s plánem se kontrolovala efektivita výroby; další složkou byla motivační složka platu a soutěž mezi závody. Plán ale nebylo možné jakkoli rozporovat; dynamika v tomto ohledu nebo například v alokaci peněz na mzdy šla shora dolů.

Pozoruhodný moment představuje pro analýzu fungování centrálně plánované ekonomiky požadavek navýšení výroby ve čtvrtém čtvrtletí, který prosadil krajský výbor strany; byl to prvek výlučný pro Severomoravský kraj.<sup>99</sup> Jednalo se podle respondenta o závaznou direktivu, která severomoravským podnikům nařizovala navýšit ke konci roku výrobu, aby se přiblížily plánu na rok následující. Podnikový aktiv opět rozepisoval potřebné výkony na jednotlivá pracoviště podle jejich možností a zajišťoval, co bylo pro takový výkon nezbytné, ale na samotné rozhodnutí neměl valný vliv. Toto zvyšování výkonu ke konci roku, tedy jakési předběžné plnění plánu na rok následující, se vžilo mj. pod pojmem „Mamulovy soboty“ podle dlouholetého krajského tajemníka na Ostravsku Miroslava Mamuly a představovalo přímý vstup KSČ do plánování výroby. Tento „dodatek“ k plánu nepřicházel od vlády ani Státní plánovací komise, ale od krajského výboru KSČ. Strana tak vstupovala do hospodářského cyklu a vynucovala si určitou míru nadvýroby. Podniky přitom měly na krajském výboru své zástupce, respondent ovšem uvádí, že jich (za Novou huť) bylo tak málo, že to nemělo velkou váhu. Tyto postupy v zájmu tzv. „zabezpečování“ hospodářských úkolů (tedy z krajské úrovně, ale v zájmu úkolů shora) se týkaly především velkých podniků – v nemalé míře tedy Nové huti jako jednoho z největších podniků v republice.

Co týden se v podniku konala setkání s řediteli závodů, náměstký, zástupci Státní plánovací komise, a pokud se nedařilo plán plnit, mobilizoval se

---

<sup>99</sup> Severomoravský kraj, který jako územní jednotka dodnes existuje, ale nemá žádné správní orgány, je rozlohou dvakrát větší než dnešní Moravskoslezský kraj.

funkcionářský aktiv podniku, hospodářští pracovníci a podobně. Na těchto poradách měly pochopitelně zastoupení také stranická a odborová organizace.

Pokud jde o perestrojku, respondent žádné výraznější posuny nezaznamenal. Rozhodování v podniku bylo nadále třístupňové (na rovině podniku, závodu a provozu) a úrovně nad nimi, jako byly centrální plánovací orgány, krajská stranická organizace, vláda apod., se z jeho perspektivy příliš neměnily. Z centra přitom trval a spíše sílil tlak na stále intenzivnější výrobu.

Kraj současně za všeobecného pracovního podstavu spravoval také pracovní trh, tj. přiděloval pracovníky. Pokud jde o personální otázky – například propouštění –, hrály zde významnou roli odbory, které byly poměrně silné. Podle respondenta byl obecně pro spory a vůbec pro komunikaci mezi pracovníky a různými patry vedení stěžejní podnikový výbor strany, který „přijímal kandidáty, vele lidovým milicím a tak dále“. Podnikový výbor fungoval v partnerství s podnikovým výborem ROH a hospodářským vedením; předsedové těchto orgánů se scházeli vždycky v pondělí, zhodnotili týden, stanovili cíle na příští týden a radili se o plnění plánu. Na závodní úrovni působil celozávodní výbor strany, „tam byl ředitel nebo vedoucí závodu, předseda odborové organizace a ten svazák“. Jednalo-li se o zásadní otázku, orgány zasedaly a probíraly ji společně, přijímaly se závěry, které pak v rámci hierarchie putovaly k provozům. Na provezech fungovaly dílenské výbory, základní organizace a tak dále, ty ale byly podřízeny stranickým a spřízněným orgánům na závodní a podnikové úrovni.

V případě, že byl řídicí pracovník vyloučen ze strany, mohl se vrátit do funkce technické, ale nikoli řídicí. Členy strany museli být ředitel a náměstci, na nižších patrech mohli být lidé se zrušeným členstvím. V tomto ohledu se mnoho neměnilo ani s ozvuky sovětské přestavby.

Pokud jde o úlohu odborové organizace, na Nové huti se soustředila v první řadě na zajištění stravování pro všechny pracovníky na směně a na další sociální programy. Respondent uvádí programy poskytující půjčky, právní pomoc, fond kulturních a sociálních služeb a pochopitelně podnikovou rekreaci. Odborová organizace se tak starala o bezpečnost práce, hospodářský výkon nebo sociální otázky, organizovala práci např. v rámci brigád socialistické práce. Nevěnovala se kádrům, „kádrová práce byla pro partaj“.

*Respondent č. 4 (\*1948, člen KSČ, Ing. ekonom, perspektiva okresní a krajské stranické organizace KSČ na severní Moravě)*

Respondent působil jako předseda okresní frýdecko-místecké organizace KSČ, která byla součástí stranického aparátu největšího kraje jak co do počtu obyvatel, tak co do ekonomického výkonu. Jako představitel strany v takto silném

regionu „měl otevřené cesty k předsedům vlád, ministrům českým i federálním a tak dále“. S centrem se jednak komunikovalo „po té stranické linii okresní, krajský výbor, ústřední výbor“, a to přes členy ÚV a prostřednictvím písemných materiálů, jednak vedle toho fungovala linie „hospodářská“. Na krajských stranických orgánech se probírala výroba a řešily se zde problémy, protože těchto jednání se mnohdy účastnili ministři nebo náměstci ministrů.

Hierarchie na okresní úrovni byla následující: „nejvyšší orgán okresu byl okresní výbor a předsednictvo okresního výboru“, jednou za čtvrt roku probíral problémy s okresním národním výborem. Neřešil se ani tak velkopřemysl jako bytová výstavba, potravinářství, školství, doprava apod. Stranický orgán měl tedy na starosti strategické otázky a měl silnější vazbu na centrum, zatímco národní výbor spíše dohlížel na „komunální politiku“, byl spíše lokálně ukotven. Podnikové plány přitom procházely kontrolami a okresní, krajské a další stranické a odborové orgány „konzultovaly spíš ty obrysy, konzultovali jsme rozvoj celého toho odvětví v rámci kraje [...]. Ale do té bezprostřední tvorby ani komunistická strana ani odbory jaksi bezprostředně nezasahovaly.“

Respondent uvádí, že od podniků existovalo napojení na centrum (například generální ředitel byl současně členem předsednictva krajského výboru strany, generální ředitel Vítkovic zase členem ústředního výboru), nicméně podnikové plány se konzultovaly spíše na úrovni oddělení. Stranické orgány výrazně nezasahovaly, respektive sledovaly plán jako celek, do detailů ho ale nerozebíraly. Zásadní byly tedy objem výroby a sledování dlouhodobých plánů. Pokud nebyl plán plněn, řešila to strana na podnikovém výboru za účasti odborů a na okresních výborech; respondent k tomu zavedl porady ekonomických náměstků ústředně řízených podniků – což nebyly zdaleka všechny podniky, jen okolo sta podniků v republice – jednou za půl roku. Připouští, že se do jisté míry jednalo o „systém tlaku“ nebo – z jeho pohledu spíše – „výchovy“ náměstků jednotlivých podniků; v tomto případě lze mluvit o větší míře zasahování, neboť stranický orgán v těchto případech vstupoval do provozních záležitostí podniků poměrně výrazně. Jinou formou tlaku ze strany kraje byly již zmíněné „Mamulovy soboty“.

Na kraji respondent působil na oddělení kádrovém a politicko-organizačním, které se věnovalo vnitřnímu životu strany. Je ale důležité, že působil nejen z centra vůči podnikům, ale také naopak: v případě potíží s plněním plánu byla stranická linie jedním z kanálů komunikace s centrem, např. při vysvětlování, že současný plán je nereálný.

Pokud jde o loajalitu na místní úrovni, případně vůči centru, respondent tvrdí, že záleželo především na jednotlivcích, na vztazích mezi lidmi a na jejich



schopnosti sledovat objektivní, sdílený cíl (hospodářský výkon, překročení plánu). Respondent uvádí příklad, kdy krajský tajemník zajistil, že ministři, kteří přijeli zkritizovat místní ředitele za špatnou práci, pochopili složitosti provozu; podle něj tedy krajská a okresní stranické organizace mohly nejen tlačit z podnětu centra podniky k vyšším výkonům, ale také naopak pomáhat při komunikaci s centrem. Miroslav Mamula byl podle respondenta velký zástupce strany i regionu, schopný kýženeho objektivního úsudku, na jakém se mělo zakládat socialistické hospodářství.

V osmdesátých letech, kdy docházelo k omezené modernizaci, se respondent věnoval kádrové práci. Vzhledem k tomu, že cílem bylo dostávat do funkcí mladší lidi, věnovala se větší pozornost kádrovým programům. Mladí měli být „připraveni odborně, připraveni i politicky“. Respondent uvádí, že cítili, že „dynamika toho rozvoje je menší a že [by] prostě [...] bylo třeba ty věci posouvat dál“, pochopitelně ale ve spojení s pečlivou přípravou kádrů. Pokud jde o stranické orgány, tam byly kádrové pořádky, které určovaly funkce v nomenklatuře, které se periodicky vyhodnocovaly, spojovaly se s určitými úkoly, kompetencemi, vzděláním apod. Toto bylo v principu podobné na všech úrovních, ačkoli na úrovni okresu nebo podnikových výborů se jednalo spíše o seznamy funkcí, které byly pod větším (stranickým) dohledem a jejichž nositelé mohli být stranou voláni k odpovědnosti nebo, častěji, k vysvětlení. V kádrových poradnících byli i nestraníci; respondent tvrdí, že „nikde nebylo a není řečeno, že ve funkci ředitele Nové huti musel být člen strany“. Připouští ale, že se častěji vybírali komunisté. V menších podnicích a ve funkcích náměstků podle něj nestraníci figurovali. Za perestrojky potvrzuje především silnější tlak na odbornost a omlazení kádrů v řídicích i čistě stranických funkcích.

Závodní či podnikový výbor strany, případně ROH vytvářely politické prostředí, v podstatě politický dohled. Na této půdě se řešily nastávající problémy (personální politika, vnitropodnikové vztahy apod.) a rovněž ve vztahu k plánu platily spíše za dozorový orgán. Vyšší patra (okres, kraj) do práce těchto útvarů vstupovala, účastnila se setkání, zasahovala ve chvíli, kdy bylo třeba někoho (např. ředitele) „usměrnit“ nebo „vychovat“. V případech, že komunikace nefungovala dlouhodobě a problémy se neřešily, byli lidé z funkce odvoláni.

Odbory měly na starosti rekreaci, bezpečnost práce, zákoník práce, výchovu. Jejich předseda byl členem stranického orgánu, tudíž se odbory vyjadřovaly i k plánu. Mezi jednotlivými složkami byla podle respondenta funkční dělba práce.

Důraz klade na součinnost stranických, hospodářských a odborových orgánů, kterou považuje za převážně dobrou, koordinovanou; stranicko-odborovou

a hospodářskou rovinu nepovažuje za dvoukolejnou a pro hospodářský výkon nešťastnou. V případě, že taková dvojkolejnost nastala, vysvětluje ji spíše osobními neshodami, animozitami, případně lidskými nedostatky. Zdůrazňuje, že všechny složky, resp. stranický orgán, hospodářské vedení, odborový a svazácký orgán, byly propojeny např. členstvím ve straně a setkávaly se. Přesto měla stranická rovina navrch v případě „řešení problémů“ už proto, že měla hlavní slovo v kádrových, personálních otázkách.

*Respondent č. 5 (\*1956, člen KSČ, JUDr., Národní výbor v Ostravě, perspektiva regionální správy)*

Respondent působil ve vícero funkcích, ale nejpodstatnější pro naše téma je funkce tajemníka Národního výboru Ostravy 1. V tehdejší Severomoravském kraji „působil Krajský národní výbor, Národní výbor města Ostravy, okresní národní výbory a v rámci Ostravy jako statutárního města byly čtyři obvodní národní výbory, které měly svoje vlastní hospodářství“. Pracovníci národního výboru bývali podle respondenta současně členy okresní stranické organizace, stranické orgány se formovaly podle orgánů národního výboru a naopak, tajemník národního výboru býval šéfem stranické organizace apod. Tajemník národního výboru byl „personální šéf“ nad odbory národního výboru, kterých bylo okolo deseti: Agendu, která stála nad jednotlivými odbory, řešily řídicí orgány (městská rada, rada městského obvodu), a ty také byly v řídicí pozici vůči hospodářským jednotkám.

Ze správních orgánů byly vůči centru nejsilnější krajské národní výbory: měly silnou vazbu na Státní plánovací komisi a ministerstva, měly tedy jistou – byť omezenou – možnost ovlivňovat plánování, finanční limity apod. Tuto možnost neměly okresní, městské ani další národní výbory, a to ani při postupné, mírné decentralizaci a posilování okresních a vůbec nižších úrovní státní správy, jak bylo možné pozorovat v průběhu osmdesátých let. Místní národní výbory vznášely pochopitelně požadavky, centrum je ale nemuselo brát v potaz, navíc byly limitovány přidělenými finančními prostředky. Centrum, zejména Státní plánovací komise, tak především stanovovalo politické zaměření, zadání. Pokud jde o vedení podniků, národní výbory měly „pod sebou“ spíše komunální podniky, nikoli klíčové podniky v kraji, na kterých závisel státní plán. Komunikace ohledně zajištění státních plánů, případně ohledně usnesení sjezdů mezi jednotlivými proudy a patry tehdejší rozhodovací struktury, jak ji respondent definoval, opět vyznívá poměrně komplikovaně a vykazuje sklony k paralelnímu řízení: „komunikace šla dvojí linií, čili deváté oddělení ÚV strany s ministerstvem pro hutnictví a strojírenství projednávalo [zajištění plánů, realizace usnesení apod.],

po státní linii se to dostalo do státních podniků a po stranické linii se to dostalo [...] na ty krajské výbory strany“. Shromažďování komunikace měl na starosti politicky organizační odbor se svým tajemníkem, ten ale pouze sbíral informace, byl to „odbor svodný“, který nezodpovídal za samotnou ekonomiku.

*Respondent č. 6 (\*1952, člen KSČ, Ing. RSDr., perspektiva aparátu strany na úrovni ÚV KSČ)*

Respondent líčí stranicko-ekonomické konference jako poměrně významný orgán a moment v rozhodování. Scházelo se zde hospodářské vedení se stranickými organizacemi a spolu pak probíraly, jak naplnit plán, jak zabezpečit výrobu apod. Pokud se objevil problém, hospodářské vedení dostalo za úkol pokusit se vyjednat změnu ve vyšších patrech hospodářského rozhodování. Pokud se došlo ke shodě, stranické orgány dostaly za úkol zmobilizovat síly a zabezpečovat plnění plánu. Podle respondenta bylo zásadní rovněž personální propojení. Například Zdeněk Krč se z průmyslu dostal do plánovací komise, ředitel Vítkovic Rudolf Peška byl současně členem ústředního výboru.

Jistou roli sehrálo rovněž již zmíněné výlučné postavení někdejšího Severomoravského kraje. V tehdejší ekonomice hrál klíčovou roli, proto do něj také putovalo nejvíce investic a měl silné stranické organizace – především krajskou, ale i některé okresní. Respondent konstatuje, že kraj byl rozvíjen „monokulturně“; největší pozornost se věnovala průmyslu, zatímco v oblasti sociálních služeb byl rozvoj výrazně slabší. Je nicméně pravda, že pokud šlo o rekreace, dovolené apod., podniky byly nadstandardně vybaveny. Kraj byl výjimečný nejen výrobou, ale především jako zdroj surovin (například železa), které byly nezbytné pro rozvoj průmyslu v celé republice. K některým změnám nicméně docházelo: respondent například uvádí, že během osmdesátých let se stále více ukazovalo, že je velmi nízká zaměstnanost žen v kraji. Z centra proto vzešly požadavky na budování pracovních míst pro ženy a následně od Zábřehu na Moravě po Rožnov pod Radhoštěm vznikaly Tesly, textilní závody apod.<sup>100</sup> V nich pracovaly až z 90 procent ženy. Jednalo se o iniciativu z centra, podle respondentů č. 5 a 6 ale současně vycházela vstříc požadavkům z míst: rodiny byly totiž dlouhodobě zatíženy třísměnnými provozny, které znamenaly extrémní podobu tradiční patriarchální dělby práce. (Muž byl téměř stále v práci, žena téměř stále sama v domácnosti.) Tato „výroba pracovních míst“ tak byla de facto součástí státní rodinné politiky.

<sup>100</sup> Obě uvedená města leží za hranicemi dnešního Moravskoslezského kraje; vzdálena jsou od sebe zhruba 120 km.

Pokud jde o hodnocení plnění plánu, respondent uvádí, že ho měly na starosti stranické orgány. Každý měsíc se scházely závodní organizace, zkontrolovaly plnění, posunuly věc výše na podnikovou úroveň, a pokud bylo plnění v pořádku, podnik předal okresní organizaci podklady svědčící o tom, že je vše v pořádku, a tím proces více méně skončil. V případě, že se objevil nějaký problém, přebírala iniciativu okresní organizace, která si začala zvat závody nebo podniky, které plán neplnily, a začala zjišťovat důvody. V případě, že byl problém v řediteli podniku a ten byl v okresní nomenklatuře, mohl okres prosadit prostřednictvím strany jeho výměnu. Strana měla tedy vliv především v personální rovině. Nomenklatura přitom sahala až k mistrům, kteří bývali v nomenklatuře výboru základní organizace strany, byť nemuseli být sami straníci. Základní organizace měly svou nomenklaturu opravdu pod kontrolou: respondent upozorňuje, že se nestávalo, že by základní organizace stála za svým člověkem a vyšší stranický orgán jej přesto vyměnil, i když se jednalo o nestraníka. Mezi technickými specialisty byla údajně jen malá menšina členů strany, mimo jiné „protože tenkrát se říkalo, že komunistická strana je stranou dělnickou“. Členství ve straně bylo podle respondenta podstatnější v normalizačním období po roce 1970, kdy po čistkách v členstvu byli jasně preferováni straníci.

Naopak začátkem osmdesátých let došlo podle respondenta k uvolnění; přednost dostávali odborníci, kteří měli dobré jméno v kolektivu, měli respekt odborů, svazácké organizace a stranické organizace, straníky ale být nemuseli. Podle respondenta mohla být tvrdší kádrová politika v sedmdesátých letech do jisté míry setrvačná po předchozích čistkách – již usnesení z roku 1971 ke kádrové práci mělo být v této otázce mírnější.

Personální uvolňování mělo podle respondenta otevřít prostor pro začínající přestavbu – pro změnu centrální hospodářské politiky a pro další reformy chystané na patnáctý sjezd KSČ. V průběhu osmdesátých let se prvky přestavby projevovaly především v personálních otázkách: liberalizovaly se stranické organizace, přijímali se lidé vyškrtnutí po roce 1968. S doporučením od některého z „kovaných“ straníků se otevíraly možnosti vrátit se na pracoviště, do strany apod.

V otázce mzdových prostředků a fondů se v osmdesátých letech podle respondenta také mnohé měnilo; stát se vydával cestou otevírání možností motivovat pracovníky odstupňovanými mzdami. Motivační systém tak podle jeho hodnocení podněcoval k překračování plánu a k lámání rekordů; za nadstandardní výkony byly výrazné finanční bonusy pro pracoviště i sociální služby, které organizovaly odbory. Je třeba vzít v úvahu také strukturu mezd: hospodářsko-techničtí pracovníci a administrativní personál míval hodinové mzdy,

kdy motivační složku představovaly prémie. Pracovníci ve výrobě byli hodnoceni do jisté míry výkonově. Během osmdesátých let se objevovalo více experimentů s „chozrasčotem“,<sup>101</sup> s řízením; mimo jiné se zaváděly možnosti přímo obchodovat se Západem (nikoli pouze přes podniky zahraničního obchodu). „Socialistická soutěž“ podle respondenta poměrně dobře fungovala na úrovni odborů, které nekapitalisticky „soutěžily“ o rozsáhlé, společné fondy. Rekreačními, lázněmi apod. se přitom posiloval kolektiv a pracovní morálka. Specifické motivační ocenění bylo udělováno za brigády socialistické práce, ocenění, které respondent označuje za „morální“, v podobě vyznamenání, určitých dílčích výhod, především však uznání.

Významnou složkou, jak potvrdil respondent, byly výrobně hospodářské jednotky, které přebíraly shora plán a musely se navzájem dokonale koordinovat, aby distribuovaly přidělené zdroje. VHJ, které do jisté míry – do svého zrušení v roce 1988 a následného převedení na státní podniky – fungovaly jako čtvrtý stupeň struktury řízení, sdružovaly podniky a mohly přizpůsobovat oceňování a rozdělování prémie podle výkonu podniků pod nimi sdružených (těch mohlo být i více než deset, přičemž některé z nich plán překročily, některé bojovaly s jeho plněním), mohly v určitých případech převést část materiálu z podniku na jiný podnik apod. Oba respondenti č. 5 a 6 vnímají úlohu VHJ v osmdesátých letech jako prvek uvolnění přímého řízení z centra.

Obecně nicméně platilo, že nižší stupně neměly vliv na stupně vyšší, alespoň do úrovně VHJ (v hospodářské struktuře) a krajského národního výboru (ve stranické linii): celozávodní výbory neměly pravomoc vůči okresním výborům atp., lokální orgány měly lokální působnost.

V samotném ústředním výboru působili dle respondenta č. 6 v souvislosti s naším tématem dva tajemníci: jeden pro národohospodářské otázky, který se věnoval vrcholovému plánovacímu systému, a druhý pro stranickou práci v průmyslu. Jistá podvojnost tedy byla přítomna již na vrcholu (stranické) hierarchie. Respondent působil v „národohospodářské“ funkci, která měla vazbu také na Prognostický ústav a na další přidružené instituce.

Respondent líčí, že na každém stupni aparátu (tj. na okresních výborech, krajských výborech a ústředním výboru) existovala skupina odborů a v rámci odborů oddělení, která se věnovala určitým odvětvím, například průmyslu,

<sup>101</sup> Chozrasčot (ruský výraz, zkrácená odvozenina pojmu *chozjajstvennyj rasčot*, čili hospodářský rozpočet) představoval pokus, zaváděný zejména v SSSR, spojit ve fungování podniků centrálně plánovanou ekonomiku s principem ziskovosti. Náklady a hospodářské výsledky měly být srovnávány v penězích; podniky měly více investovat z vlastních příjmů. Cílem bylo zvyšovat hospodárnost, výkon a návratnost.

službám, zemědělství nebo školství. Oddělení měla své tajemníky, nad nimiž byl vedoucí tajemník. Jednotliví tajemníci dohlíželi na stranické organizace v příslušných podnicích, které se na stranické úrovni rozčleňovaly do jednotlivých oblastí. Daný tajemník (například pro průmysl) tedy komunikoval s podnikem po dvou liniích: jednak s hospodářským vedením, jednak se stranickou organizací.

Podnikový plán, který vycházel z plánu Státní plánovací komise a který na podnik roze-psaly výrobní hospodářské jednotky, se dostal do rukou hospodářského vedení (celozávodního výboru) a základní organizace strany, jejímž členem byl ředitel závodu. Stranické organizace hlídaly výrobu a motivovaly k dodržování plánu. Zdroje informací, které měly k dispozici, vycházely vesměs z toho, co jim dodaly státní orgány a podniky; vlastní informační kanál neměly.

Mezinárodní spolupráce byla pochopitelně především na úrovni RVHP. Státní orgány určovaly, co se bude ze které země dovážet a do které země vyvá-žet – někdy vhodně, někdy na škodu. Výhoda byla nepochybně ve stabilitě, neboť v RVHP se zabezpečil odbyt na roky. Mezinárodní spolupráce na úrovni podniků existovala rovněž, ale byla slabší, „spíš taková společenská záležitost“.

Obecně byla dělba práce náročná, protože pro splnění plánu byla potřeba součinnost řady složek, subdodavatelů a podobně. Souhra podnikových, stranických a státních orgánů měla zajistit plnění plánu. Plán byl, jak uvádí více respondentů, spojen s určením mzdových prostředků, limitů na energii a na materiál. Při plnění plánu a dělbě práce tak měly vesměs navrch hospodářské složky, protože stranická složka vycházela z údajů, které se k ní dostávaly z hospodářské roviny. V zájmu větší součinnosti se svolávaly stranicko-ekonomické konference, kde se setkávalo hospodářské vedení, stranické organizace, zástupci odborů a svazáků. Ředitelé a náměstci (hospodářské vedení) v podstatě vytyčili plán v podnicích, zabezpečení výkonu, rozdělení úkolů apod. Stranické orgány měly plnění plánu a práci hospodářského vedení kontrolovat a vstupovaly do systému především ve chvíli, kdy se plnění plánu „zadrhlo“. Odbory měly zajistit doplňkové služby včetně rekreací, de facto tedy motivační složku. Stranicko-hospodářské konference se konaly na úrovni podniků a VHJ, na úrovni ústředního výboru nikoli; tam fungovaly spíše komise, které zprostředkovávaly informace vedení po vlastní linii. Strana ale nevstupovala do procesu tak intenzivně i z toho důvodu, že byla závislá na informacích od hospodářského vedení. Nicméně vstupovala do hry především ve chvíli, kdy se neplnil plán nebo se objevily jiné problémy. V samotných podnicích měly v personálních otázkách silnou pozici odbory. Současně ale byli pracovníci hodnoceni podle

ekonomických ukazatelů, tj. podle toho, nakolik ten který pracovník dosahoval požadované produktivity.

Podle respondenta byly přínosné pozdější „přestavbové“ experimenty, díky nimž se uvolňoval prostor pro aktivitu podniků, například snížením počtu sledovaných limitů (ukazatelů výroby a spotřeby), mj. v textilním průmyslu, a otevírala se cesta k přímému obchodu se Západem. Zvláštním příkladem bylo JZD Slušovice pod vedením Františka Čuby. Respondent uvádí tyto příklady jako ukázkou, že socialistické hospodářství mohlo mít výrazně vyšší výkon, kdyby došlo k určitému uvolnění jak v plánování a kontrole, tak v obchodu. Úspěšné podniky v „experimentálních“ podmínkách o sobě mohly více rozhodovat, diverzifikovat výrobu a podobně. Širší zavedení podobných reforem nicméně vyžadovalo politické rozhodnutí na nejvyšší úrovni (na sjezdu strany). Respondent věří, že podobné reformy se připravovaly, protože na koncepcích pracoval Prognostický ústav aj. Uplatňovala se „metoda hlavního článku“, kdy se určily priority kraje a zaváděly se programy pro jejich rozvoj – mimo jiné technologický. Jenže veškerý rozvoj brzdily limity (finančních zdrojů, materiálu nebo možností nabírat zaměstnance). Politické rozhodnutí by nicméně podle respondenta nestačilo: jako příklad státu, který se rozhodl pro reformy a pro uvolnění hospodářství, uvádí Jugoslávii, která se nicméně příliš neprosadila. Nutné by byly reformy celého hospodářského systému, nedošlo však ani k prvnímu kroku; uskutečnily se pouze „pilotní“ experimenty, které měly pomoci ukázat, jakými cestami se měly reformy ubírat.

*Respondent č. 7 (\*1952, člen KSČ, Ing., perspektiva vedoucího výroby válcovny plechu)*

Ve vztahu k centru uvádí respondent č. 7 podobné skutečnosti jako ostatní respondenti, vnímá nicméně určité posuny v čase. Podle něho se v osmdesátých letech především prohlubovaly mezipodnikové vztahy, podniky si navzájem dodávaly suroviny a do jejich součinnosti nutně nevstupoval centrální hospodářský orgán (hutnictví železa). Oproti dalším respondentům zdůrazňuje kontinuitu v tom smyslu, že řada podniků ani neměla jak ovlivňovat plán, protože ten byl nastaven na maximum kapacit. Podniky se snažily tyto kapacity pouze naplnit. Naplnění bylo tedy hlavní kritérium, zisk kritériem nebyl, přinejmenším ne v oficiální rovině: „o zisku se moc nehovořilo [...], tady se hovořilo o objemu výroby“. Respondent potvrzuje, že z hlediska požadovaného objemu docházelo ke změnám plánu spíše směrem k jeho dalšímu navyšování. Současně se stále více sledovala bezpečnost práce, kvalita výroby a poruchovost, které se přísně

kontrolovaly a měly vliv na ohodnocení. S hodnocením kvality pak souvisela i jistá nepřímá konkurence mezi podniky.

V osmdesátých letech bylo podle respondenta zjevné zpomalení a především technologické zaostávání výroby. Respondent také uvádí značnou přezaměstnanost „na těch pomocných pracovištích, hlavně v té údržbě a v té administrativě“ již na úrovni podniků.

Dále uvádí, že ještě v osmdesátých letech byla funkce mistra nebo vyšší (i technické) podmíněna členstvím ve straně: „o tom hodně rozhodovaly ty základní organizace strany, kdo půjde na mistra“. Konkrétně ve válcovnách plechu měly základní organizace sklon odmítat politicky nedostatečně důvěryhodné kádry, například „osmašedesátníky“, a jejich jmenování předáky nebo mistry blokovat. Potvrzuje tak, že v kádrových otázkách byl vliv strany značný, a to i na úrovni podniků a jejich závodů. Domnívá se, že to byl pro rozvoj hospodářství zásadní problém, dokonce, „že to byl hrob toho celého systému“. Strana si totiž mimo jiné hlídala nejlépe placené pozice, určití předáci měli opravdu vysoké platy, přezdívalo se jim „dělnická aristokracie“ a tyto posty si strana kontrolovala. Současně respondent upozorňuje, že výkon se pochopitelně sledoval také u členů strany na jakékoli pozici; pokud tedy stranický kádr pracoval špatně, prémie nebo odměny nedostával a sama strana se jej případně snažila nahradit schopnějším pracovníkem. Plnil-li se plán, personální zásahy shora nepřicházely; personální otázka se shora neřešila, dokud nebyly potíže s plněním. Což spadá do dosavadního profilu, kdy KSČ příliš nevstupovala do plánu (ani do toho podnikového), ale dohlížela na plnění, a „když se neplnilo, tak jako by přes tu partaj se tlačilo [...], ale přímo na plánu se nepodílela“.

Odbory přitom fungovaly v úzkém propojení se stranou. Na odborových schůzích se sice „někdy už objevovaly takové i zajímavější diskusní příspěvky, [...] ale nikdy to ani před rokem osmdesát devět nepřešlo do nějakého otevřeného rozporu s tím systémem“.

Za největší problém hospodářského systému a obecně režimu považuje respondents uzavřenost „v určité ulitě“, nedostatečnou pozornost věnovanou pokroku a rozvoji a špatnou personální práci jako „jednostranné hodnocení podle stranické knížky“. Řízení líčí jako příliš centralistické (vedené shora dolů) a „těžkopádné“.



*Respondent č. 8 (\*1931, člen KSČ, absolvent Zemské vyšší rolnické školy v Chrudimí, perspektiva předsedy okresního národního výboru a následně ředitele národního podniku)*

Respondent představoval podnikového ředitele, který se pokoušel jednat v rámci systému autonomně, přebírat zahraniční technologie a generovat zisk. Na rozdíl od ostatních respondentů nepracoval v klíčovém Severomoravském kraji, ale v tehdejší Východočeském kraji, nepůsobil v průmyslu a nebyl v prvé řadě vázán státním plánem. Spíše mu byly přidělovány podniky k – dnešním slovníkem řečeno – „revitalizaci“.

Oproti ostatním respondentům považuje zásahy, případně omezení ze strany okresního národního výboru (ONV) za časté a mnohdy destruktivní. Konkrétní tajemníky považoval mnohdy za neschopné a nezpůsobilé zasahovat do zemědělské výroby nebo čehokoli jiného. Tuto kritiku vztahuje i na období, kdy byl sám předsedou ONV ve východních Čechách, odkud přešel do upadajících Konzerváren a lihovarů Nové město nad Metují, které v následujících letech výrazně ekonomicky pozvedl.

Respondentova kritika nesměřuje na strukturu rozhodování v jejím celku, spíše na místní správní a stranické orgány. Správní orgány podle něho blokovaly rozvoj, stranické orgány pomáhaly krýt neschopné a destruktivní funkcionáře. Do obrazu řízení socialistických podniků přidává prvek nepotismu a klientelistických vazeb: funkcionář byl z jeho zkušenosti nejen neodvolatelný, ale bylo velmi těžké na něj působit, pokud se například dobře znal s vrcholnými představiteli strany (především s Jakešem nebo Indrou). Platí to i pro případ bývalého lihovaru ve Smiřicích, který respondent rovněž dostal do správy a kde „v bednách před mým nástupem bylo dodáno [...] technologické zařízení na výrobu pektinu za 76 milionů šilinků. Nikomu v zemi nevadilo, že tři roky leží v bednách.“ Podle rozhodnutí Štrougalovy vlády se přitom zahraniční technologie musely uvést do provozu do tří let. Za tím účelem bylo nicméně nutné vystavět fabriku, respondent ale nedostával územní rozhodnutí od místního ONV, kde stavbu blokoval vedoucí příslušného odboru, člen Ústřední kontrolní a revizní komise a dobrý známý Miloše Jakeše, tehdy člena předsednictva ÚV KSČ. V takové konstelaci nebylo podle respondenta možné vymoci změnu rozhodnutí ani s podporou ministrů federální vlády ani najít závod, který by se stavby eventuálně ujal, a technologie zůstala po zbytek osmdesátých let nevyužita.

Další příklad zásahu, tentokrát ze strany vlády, uvádí v souvislosti s ukončením výroby droždí v Libáni. Ta byla zastavena kvůli vypouštění odpadních vod do řeky. Podle respondenta šlo nicméně o iracionální zásah, kdy se znehodnotilo velké množství kvalitního droždí. Ani v tomto případě nepomohlo hledání

zastání u vlády. „Bohužel se za věc nikdo nepostavil. [...] Takže náš stát začal dovážet náhradu z Jugoslávie za dolary.“

Například jednání na celostátní konferenci řídicích a stranických kádrů v nomenklatuře krajských výborů KSČ líčí respondent jako málo efektivní, pohlcené „mobilizační“ funkcí namísto racionálního ekonomického výhledu. Podobně „stranickou“ linii v podniku do značné míry opomíjel. Jako ředitel, který znásobil výrobu ve slabém koncernu, byl schopen generovat – především díky vývozu přes podnik Koospol – zisk, byť v socialistickém hospodářství problematický, a dokázal si u příslušných lidí leccos „vyhádat“, díky čemuž dosáhl na určité výjimky. Například po celou dobu v ředitelské funkci nejmenoval náměstka pro kádrovou a personální práci, jinak standardní součást podniků, „protože ředitel podniku, který neovládá rozhodující nástroj řízení, mzdovou politiku, neovládá kádrovou a personální funkci, nemá ve funkci zvláště ve velkém podniku co dělat“.

Respondent především odmítá, že by pocítil nějaké „přestavbové“ posuny v řízení podniků; vesměs mohl dělat to, co si sám „vyhádal“ a co dokázal kompenzovat ziskovostí, plněním plánu, výsledky. Národohospodářské orgány včetně VHJ i stranické orgány označuje spíše za překážky rozvoje a za zcela zničující pak personální vazby a zneužitelnost správních i stranických funkcí, které značně brzdily rozvoj tehdejší ekonomiky.

*Respondent č. 9 (\*1961, člen KSČ, Ing. ekonom, perspektiva vědeckého pracovníka ekonomického výzkumného ústavu)*

Respondent byl součástí výzkumného týmu, který řešil, jak zavést efektivní ekonomiku. Výstupy byly projednávány s vrcholnými stranickými orgány. Respondent uvádí, že „pro nás to stranické projednávání bylo hlavně o tom, aby nás to nechali dělat. Tam jsme to nebrali řekneme jako odbornou oponenturu, ale jako místo, které [...] to politicky rámuje [...]. Věcná oponentura probíhala na úrovni exekutivy a tedy na úrovni vědeckého výzkumu. Takže tam šlo o to vlastně obhájit smysl a existenci té práce. Samotná strana do těch závěrů v této fázi určitě nevstupovala, byť samozřejmě o to zájem měla. Nepochybně si šéfové toho výzkumu, tedy ředitelé těch ústavů, vyslechli své, ale myslím si, že to nepřilíš [...] korigovalo to naše úsilí tam dole. Ta míra svobody zkoumání byla na tehdejší doby poměrně vysoká.“ Tomu odpovídalo i kádrové zabezpečení pracoviště, kde se objevovali i lidé, kteří neprošli stranickými prověrkami po roce 1968 a „dokonce lidé, kteří měli blízko disentu“.

Výzkumný tým pracoval na zadání jak zavést efektivní ekonomiku. Bylo jasné, že navržené řešení bude muset zahrnovat jak hodnotový mechanismus a trh,

tak prvky plánování. Výzkum tedy směřoval k „plánovitě usměrňovanému trhu“, který by generoval základní ekonomické informace a umožňoval demokratické, participativní plánování, jež by nezáviselo na „byrokratickém molochu vytrženém z ekonomické realie“.

V praxi se ovšem za celé období nepodařilo byrokratické plánování překonat. Hlavním důvodem byla „obrovská setrvačnost“ v rozhodovací sféře, u politického zadavatele, tedy ve vedení strany. To se jasně projevilo např. při přípravě hospodářské reformy, kterou měl schválit XVIII. sjezd strany v roce 1990. Šlo mj. o otázky, do jaké míry připustit soukromé podnikání. „A tam teda byla obrovská setrvačnost, viz debaty okolo zákona o státním podniku [...]. Když omezíme vliv plánu, do jaké míry bude vpuštěn do hry tzv. kapitalismus? Protože ta hra [...] tržních sil automaticky některým lidem v logice určitých přístupů splývala s kapitalismem. Takže tady ta setrvačnost byla obrovská, a kdyby nedošlo k roku 89, tak ta bitva o hospodářskou reformu by byla velká [...]. Jestli my jsme zkoušeli některé reformy z padesátých a šedesátých let jako jedni z nejodvážnějších, tak tady když to přišlo v osmdesátých letech, [...] jsme byli naopak ti nejopatrnější. Opatrnější než my byli už jen v NDR.“ Sovětští ekonomové byli v průběhu perestrojky výrazně v předstihu, nicméně jejich modely zůstávaly převážně akademické a prakticky málo uskutečnitelné.

Pokračovala extenzivní ekonomika a nedošlo k naplnění Leninem definované mety, tedy aby socialismus porazil kapitalismus tím, že jej předstihne v produktivitě práce. Vytvářely se „polotovary a poloreformy [...]. Vykročilo se k něčemu, a než se to rozběhlo, tak se to zhroutilo. Tak jsme se vrátili k ‚ověřenému‘ [...].“

Navíc trval „technologický gap“ – zaostávání za vyspělejšími zeměmi o patnáct až dvacet let, tedy prakticky o jeden celý inovační cyklus. Systém dále neumožňoval dodržování obecně uznávaného principu odměňování podle práce. Respondent uvádí, že se politekonomové zabývali tím, jak simulovat trh práce a zda by pracovní síla nemohla být chápána jako „nositel společensky uznané práce“, který by procházel „nějakým tržním praktickým ověřením“ a o jehož odměně by se pak nerozhodovalo administrativně – ovšem tento výzkum „pravděpodobně ani nedorazil na ÚV“. Nejdále se dostaly úvahy o „uvolnění řízení státních podniků, které neměly mít tu pevnou pupočnickovou šňůru na rozpočtové dotace“; měly mít možnost generovat zisk a do jejich řízení již neměla přímo zasahovat strana.

Respondent se podrobně vyjadřoval k procesu plánování a potvrdil tezi Lubomíra Mlčocha o „hře o plán“. V praxi se dle respondenta o plánu rozhodovalo v centrálních institucích, „ale když byl návrh plánu a když se v té VZH

dozvěděli, a to se zase dozvěděli ať už formálně, ale i neformálně, [...] co se chystá, tak pan generální ředitel toho příslušného koncernu [...] vyrazil směrem buď kraj, nebo Praha a začal jednat. A teď použil těch svých možností a metod formálních i neformálních a řekl: „Neblázněte, když uděláte takovýto plán, my ho stejně nesplníme a budete mít průšvih.“ Aktéři tak do „centralizovaného dirigistického systému“ vnášeli „finty a stupně volnosti, které umožňovaly se v něm pohybovat. Ale opět to byly v podstatě techniky, které nesouvisely s ekonomikou, ale s vyjednávací silou. [...] Ty umožňovaly, že ten systém jel možná ne dobře, ale jel.“ Neexistovala ani klasická konkurence v tržním slova smyslu, ale „konkurence v těch neformálních vztazích. Při vyjednávání o plánu, při získávání zakázek, v dodavatelsko-odběratelských vztazích [...]“. Strana pak představovala „jedno z těch vyjednávacích polí, protože byly decizní orgány, byly stranické orgány, byly nějaké mezipodnikové vztahy [...]. Takže na těchto třech základních polích – tam se to odehrávalo.“

Situace si tak vynutila manažery podniků, kteří měli velmi specifické dovednosti: „nebyli [to] nějací jenom byrokrati, kteří by měli klotové rukávy a drželi by se papíru. Ne. Ti se právě v tomto zvláštním hybridním prostředí museli umět pohybovat, jinak by nesplnili plán, nebyly by prémie, nebyli by ředitelé, protože tam byla moc státu je odvolat“. V důsledku se „[...] všichni [...] nějak podílejí na tom rozhodování, [...] jestli má být cílem naplnit nebo obelstít ty administrativní směrnice anebo zda tím cílem má být ekonomická kvalita. Primárně samozřejmě obelstít, protože ta ekonomická kvalita byla dána nějakým administrativním úkolem“.

## Závěr

Působení strany při řízení centrálně plánované ekonomiky výrazně rozdělovalo dobovou společnost a dokonce i samu stranu. Na jedné straně orgány a funkcionáři KSČ tuto roli vnímali zcela nebo alespoň za splnění konkrétních podmínek jako konstruktivní. Na druhé straně vedoucí hospodářští pracovníci roli strany vnímali buď jako zvláštní součást státního aparátu, s níž bylo nutné nějakým způsobem spolupracovat a „vycházet“, nebo jako dodatečnou byrokratickou zátěž a politizaci ekonomiky, která deformovala hospodářské prostředí, v horším případě jako voluntaristický subjektivní zásah do fungování podniků a vážnou překážku jejich rozvoje.

To se projevovalo zejména ve vztahu k potřebám měnit způsob fungování centrálně plánované ekonomiky. Pro rozhodující část vedení KSČ a stranických funkcionářů představovalo zjevně Poučení z krizového vývoje normativní

dokument trvalého významu. Tato část strany proto odmítala až do roku 1989 jakékoli systémové změny a reformy, zvýšení výkonnosti ekonomiky se hledalo maximálně v úpravách hospodářského mechanismu a jeho „vylepšování“, akcent byl kladen na zlepšení stranicko-organizační, ideologické, kádrové a kontrolní práce strany.

V přístupu k řízení ekonomiky tak byla stále patrnější vnitřní diference stranického vedení – aktéři, kteří se zabývali především hospodářstvím a měli v něm svou expertízu, měli sklon k odbornému hospodářskému pohledu a ke snaze o úpravu nebo změnu systému (Štrougal, ekonomická oddělení ÚV KSČ, od roku 1987 i Husák), perspektivně s tendencí k decentralizaci a depolitizaci hospodářství. Aktéři, kteří kladli důraz na stabilitu režimu a ideovou čistotu strany a de facto se přidržovali normativního charakteru Poučení z krizového vývoje (křídlo Jakeše, Fojtíka, Indry), naopak hospodářské otázky politizovali, ideologizovali a soustředili se na lidský faktor, výchovu a disciplínu.

Jak uvádí např. Jiří Dolejš, „strana se neuměla v osmdesátých letech reformovat a integrovat své bývalé členy vyloučené po roce 1968. Mnohé by se asi vyvíjelo jinak, kdyby působili někteří z těchto lidí v reformované komunistické straně. Tak dlouho se ale práskalo nad hlavami nezávislých myslitelů bičem revizionismu, až se podařilo jakékoli širší levicové řešení udusit v zárodku.“<sup>102</sup>

K jednoznačnému závěru o možnostech změny dospěl Lubomír Mlčoch: uzavřený hierarchický plánovací systém nelze efektivně „zdokonalovat“, ba dokonce reformovat: prostě je třeba jej v principu opustit.<sup>103</sup> Antonín Kotulan uvádí, že „utopením vědy v dogmatu se učení Marxe a Engelse dostalo do sféry, kterou praxe a zkušenost nemohly zasáhnout. Motivem byla obava, resp. předkládané „zdůvodnění“, aby zkušenost nevnesla jasno do věci a aby pak nezacloumala některými vůdčími myšlenkami a „neoslabila ideologický boj“. Vědecký přístup nahradil bezzásadový empirismus a „revize“ v podobě hledání hesel k ospravedlnění změn, odchylek od dogmatu. Pouze nejvyšší politické autority se mohly vyslovovat o zásadních věcech doktríny a dokonce i ony byly obezřetné, aby vyjádřily nové myšlenky „tvůrčím způsobem“ ve starých formách „v duchu rozvíjení dědictví“.<sup>104</sup> Skutečnost byla vyvozována z „apriorně fixovaných idejí“.<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Jiří Dolejš, *Levice mezi minulostí a budoucností* (Praha: Svoboda Servis, 2010), 8.

<sup>103</sup> Mlčoch, *Chování československé podnikové sféry*, 210.

<sup>104</sup> Antonín Kotulan, „Zásady institucionálního uspořádání socialistické společnosti a jejich zdůvodnění v díle K. Marxe a B. Engelse“, in *Přestavba hospodářského mechanismu, ekonomické klima a institucionální uspořádání ekonomiky*, ed. Antonín Kotulan et al. (Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990), 49–50.

<sup>105</sup> *Ibid.*, 50.

Veškeré změny se tak za působení vedoucí úlohy strany stávaly předmětem posuzování z hlediska postavení strany, stability politického systému a ideologického dogmatu. Např. zavádění komplexního experimentu (ve vybraných VHJ a podnicích od roku 1988), který zvyšoval samostatnost a zainteresovanost na zisku vybraných VHJ a podniků, bylo bedlivě sledováno a v prvních náznamech zjevně vedlo k posílení manažerské a finanční samostatnosti a k tendenci oslabit vliv strany.

Stranické orgány při řídicí činnosti sledovaly jak odbornou ekonomickou linii (opíraly se o práci hospodářských pracovníků, jen omezeně měly vlastní informační zdroje a analýzy), tak linii práce strany. Vedle určování dlouhodobých strategických směrů politiky (sjezdy a jejich rozpracování na plenárních zasedáních ÚV KSČ) se zabývaly primárně ideovými, organizačními a kádrovými otázkami budování strany jako nástroje vedení a kontroly. Doporučení měla velmi často obecný apelační a mobilizační charakter, a to v obou oblastech, přičemž se málo týkala systémových prvků, ale spíše se zabývala ideovým působením na stranu a pracující.

Velký důraz na organizovanost (tedy přijetí zaměstnanců do KSČ) naznačuje, že ve straně převládalo přesvědčení, že nejjednodušší a nejlevnější (protože mimoekonomickou) formou řízení je obsazení všech důležitých pozic straníky nebo přijetí všech odpovědných hospodářských, administrativních a technických pracovníků do strany. Takovým členům strany pak bylo možné přímo zadávat úkoly, kontrolovat jejich činnost i vyžadovat loajalitu, odpovídající výkony a poslušnost.

Vztah k společenským organizacím byl čistě instrumentální (převodové páky stranické politiky) a strana jim věnovala poměrně malou pozornost. Tam, kde se jimi zabývala, vyjadřovala málo reálná, a tedy de facto formální očekávání (viz např. požadavek, aby Reflektor mladých odhaloval nedostatky v činnosti ministerstva průmyslu).

S jistým zjednodušením je možné hovořit o tom, že strany realizovala ve skutečnosti svoji „vedoucí úlohu“ prostřednictvím několika funkcí.

*Funkce přímá řídicí* – KSČ určovala strategické směry vývoje hospodářství, kádrové obsazení všech klíčových hospodářských, často i technických postů v národním hospodářství, disciplinovala, kontrolovala a sankcionovala (ne)naplňování svých normativních aktů. Jednalo se z hlediska centrálně plánované ekonomiky o funkci systémovou.

*Funkce zprostředkující* – strana přenášela centrálně přijímaná rozhodnutí směrem dolů (top-down), organizovala jejich plnění, v opačném směru (bottom-up) ale mohla informovat o stavu na místě a lobbovat za zájmy místních

ekonomických subjektů (úpravy plánů atd.). Při kreativní práci s plány, která byla pro řadu oblastí ekonomiky typická („hra o plán“), mohla mít tato funkce reálný hospodářský význam a byla v podstatě nesystémová.

*Funkce koordinační* – na své úrovni stranické orgány propojovaly horizontálně hospodářské, správní a politické subjekty a usilovaly o dělbů práce při plnění plánů a stranických normativů. V podmínkách nedostatkové ekonomiky a napjatých subdodavatelských vztahů mohly stranické orgány sehrát nápomocnou roli, ovšem opět vně samotného systému centrálně plánovaného hospodářství.

*Funkce apelační a mobilizační* – svou ideovou aktivitou, ideologickou výchovou a dobovými rituály (oslavy výročí, vyzdvihování výkonů pracovníků a kolektivů atd.) se strana snažila získávat své členy a ostatní aktéry pro vyšší výkony, posilovat jejich disciplínu, „ideovou jednotu“ a bojovat proti politické i intelektuální herezi, která by zpochybnila fungování hospodářského a poté i politického systému. Ostatně strana byla někdy popisována jako nejideologičtěji orientovaná strana celého východního bloku.<sup>106</sup>

Hodnocení, jak strana tyto funkce, které si sama připsala, naplňovala, záleží na úhlu pohledu. V této práci jsme použili zápisy nejvyšších stranických orgánů, rozhovory se stranickými funkcionáři regionální úrovně a vedoucími hospodářskými pracovníky ve výrobě.

V pohledu na *systémové působení strany* se představitelé strany a vedoucí hospodářští pracovníci rozcházejí: vedení strany a funkcionáři podvojnost systému (strana a státní orgány) nezpochybňují: vidí to (alespoň potenciálně) jako výhodu. Hospodářští pracovníci naopak vnímají zásahy strany často jako cizí prvek, který fungování ekonomiky zatěžoval.

Jak orgány strany a její funkcionáři, tak hospodářští pracovníci shodně vnímají působení strany jako nevyrovnané, spojené výrazně s *nesystémovým, subjektivním faktorem*. Jeho hodnocení má ovšem odlišnou podobu: Výše uvedený rozbor dokumentů z jednání nejvyšších orgánů KSČ ukazuje, že pojmem subjektivní faktor označovaly důvody *selhání* stranických a hospodářských orgánů a aktérů při naplňování hospodářských plánů a role strany; nikoli hospodářský systém, ale aktéři a konkrétní orgány byli zodpovědní za neúspěch.

Naopak vedoucí hospodářští pracovníci uvádějí příklady subjektivního postupu jako *projevy voluntarismu*, kdy řízení ekonomiky do značné míry záviselo na kompetentnosti, na osobních, de facto patrimoniálních vazbách

<sup>106</sup> Judy Batt, *Economic Reform and Political Change in Eastern Europe: a Comparison of the Czechoslovakian and Hungarian Experience* (London: Macmillan, 1988), cit. dle Gerry N. Marks, „Communist party membership in five former Soviet bloc countries, 1945–1989“, *Communist and Post-Communist Studies* 37, č. 2 (červen 2004): 242, doi: 10.1016/j.postcomstud.2004.03.004.

a na osobním charakteru konkrétních představitelů strany. V zásadě tak platilo, že tam, kde stranickou funkci zastával kvalitní pracovník, mohl naplňovat funkce strany tak, že minimalizoval dodatečnou byrokratickou zátěž, již fungování podvojného řízení objektivně představovalo. V „kontrolní skupině“ či „řídící koalici“ pak mohl takový funkcionář strany sehrávat důležitou roli při zajištění fungování podniku (viz „hru o plán“, jak ji uvádí Mlčoch). Obsazení stranických funkcí nekvalitními kádry naopak představovalo pro fungování podniků dodatečnou překážku (vedle funkčních chyb hospodářského systému). Zvláštní kategorii nesystémovosti a voluntarismu představoval aktivismus, který mohl napomáhat dobrým hospodářským výsledkům, působil ale proti samotnému principu centrálně plánované ekonomiky (např. Miroslav Mamula a nařízení, že Severomoravský kraj ve čtvrtém čtvrtletí plnil plány již podle normativů příštího roku).



## **DISKUSE**

---



## KE STAVU PÉČE O NĚMECKÉ KULTURNÍ DĚDICTVÍ V ČESKÉM POHRANIČÍ NA PŘÍKLADU CHOMUTOVSKA

---

STANISLAV DĚD

### Abstract

On the State of Protection of German Cultural Heritage in the Czech Borderlands: The View from Chomutov

This discussion highlights the unsatisfactory state of care for local German cemeteries in the Czech borderlands, a topic that deserves attention not only in the context of the Czech-German relations, but also in the context of the celebration of 2018 as the European Year of Cultural Heritage. The author served as a director of the Regional Museum in Chomutov (Komotau), a town in north-western Bohemia. Against this background, he reflects on the causes of this dire state, pointing to the insufficient performance of the relevant Czech authorities in the protection of cultural heritage. Furthermore, he presents positive examples of civic engagement towards Czech-German reconciliation.

**Keywords:** Czech Republic; cultural heritage; cemeteries; Sudeten Germans; Czech-German relations; reconciliation

**DOI:** 10.14712/23363231.2019.3

### Úvod

Péče o kulturní dědictví je těsně spjata s tzv. kulturou vzpomínání, jež se po více než dvě desetiletí těší v západoevropských zemích zvýšené pozornosti jak odborníků, tak i laických zájemců o minulost. Kultura vzpomínání se postupně

---

Stanislav Děd je emeritní ředitel Oblastního muzea v Chomutově.

Korespondenční adresa: Voskocova 1075/49, 152 00 Praha 5. E-mail: stanislav.ded@gmail.com. Tento diskusní příspěvek je písemnou verzí referátu, jež autor přednesl v rámci workshopu „Grenze, Gedächtnis, Friedhöfe / Hranice, pamět, hřbitovy“ pořádaného výzkumným konsorciem Grenze/n in Erinnerungskulturen ve dnech 26. a 27. září 2018 v Praze.

stává předmětem zájmu i v České republice. Cílem tohoto textu není rozebírat kulturu vzpomínání z teoretického hlediska. Je ale namíště poukázat na její historickou podmíněnost i tematickou a teritoriální různorodost a položit si otázku, kdo je k práci na poli poznání a uchovávání kulturního dědictví z povahy věci disponován a kdo má možnost kontaktů s jejími aktéry. Dále je třeba se ptát, zda má kultura vzpomínání své pevné místo v kulturní politice České republiky, a to jak po stránce normativní, tak z hlediska praktické realizace. Ta budiž sledována na příkladu sedmnáctileté činnosti Oblastního muzea v Chomutově, tj. v kraji typicky pohraničním a do roku 1945 jazykově převážně německém, který se stal vpravdě laboratoří poválečného vývoje.

### **Výchozí situace: důsledky vyhánění a nuceného vysídlení**

Téměř třicet let, které uplynuly od sametové revoluce, již umožňují pohled na situaci Chomutovska, ale i českého pohraničí jako celku, s jistým odstupem a možností zobecnění. Za hlavní téma tohoto regionu je třeba považovat hledání identity, což se týká také kultury vzpomínání. Proč tomu tak je?

Chomutov byl podle výsledků sčítání obyvatel v roce 1930 jako sudetoněmecké město s 33 279 obyvatel<sup>1</sup> představitelem specifické, třínárodní či spíše tříetnické kultury. Druhou světovou válkou však tato tradiční společnost zanikla. Po podpisu mnichovské dohody, která začlenila Chomutov do nacistické Třetí říše, odešli v říjnu 1938 z města téměř všichni čeští obyvatelé.<sup>2</sup> Nacistické řádění v letech 1938–1945 pak nepřežila komunita židovská. Nakonec v období let 1945–1947 došlo k situaci, která zásadně poznamenala celou oblast.

Vyhnáním a nuceným vysídlením německého obyvatelstva i opatřeními, která vytvořila podmínky života té části německé menšiny, jíž bylo z utilitárních důvodů dovoleno zůstat v jejím původním domově, se prakticky veškerá lidová tradice a především intelektuální bohatství staly mrtvou historickou a literární záležitostí, uchovávanou pouze ve vlastivědných publikacích německých regionalistů.<sup>3</sup> Kořeny spojující tisíce pout dětskou duši se zvyky předků, místopisem krajiny, lidovými pověstmi, písněmi a slovesným uměním z kraje vzešlých

<sup>1</sup> Historický lexikon obcí České republiky. 1869–2011, Český statistický úřad, [https://www.czso.cz/csu/czso/iii-pocet-obyvatel-a-domu-podle-kraju-okresu-obci-a-casti-obci-v-letech-1869-2011\\_2015](https://www.czso.cz/csu/czso/iii-pocet-obyvatel-a-domu-podle-kraju-okresu-obci-a-casti-obci-v-letech-1869-2011_2015).

<sup>2</sup> Petr Rak, *Chomutov 1252–2001. Vybraná data ze 750 let historie města* (Chomutov: Město Chomutov, 2002), 113.

<sup>3</sup> Srov. *Heimatkunde des Bezirkes Komotau*, 26 sv. (Komotau: Deutscher Bezirkslehrerverein, 1926–1940).

autorů, se stavbami, starými řemesly, církevními slavnostmi, poutěmi, trhy – to vše bylo naráz přeřato. Z hlediska duchovního obsahu byl kraj zcela vyprázdněn, vycházíme-li z toho, že podoba tradice je vždy jedinečná a vázaná na konkrétního nositele, bez něhož nemůže existovat.

V následujících desetiletích prošel kraj třemi zásadními změnami, které ve výsledku zformovaly jeho dnešní podobu. Zásadně se proměnilo národnostní složení, hospodářské využití i duchovní život regionu.

Příchodem desetitisíců nových obyvatel došlo především k téměř totálnímu nahrazení původního obyvatelstva dosídlenci.<sup>4</sup> Každá skupina novousedlíků byla vybavena vlastním systémem hodnot a neměla důvod přebírat místní tradice. Navíc sama byla z vlastní tradice v původním domově vytržena. Postoj ke všemu německému, tedy i k německému kulturnímu dědictví, byl všeobecně odmítavý, podezřívavý a živený státní propagandou. Nadto národnostní život německé menšiny až do roku 1968 v zásadě neexistoval, což způsobilo její praktické odnárodnění.

Plastické vyličení průběhu vyhnání najdeme v řadě dokumentárních materiálů a osobních výpovědí shromažďovaných bývalými německými obyvateli ve formě publikací a krajanského tisku,<sup>5</sup> stejně jako v souborech dokumentů publikovaných odbornými institucemi jako Collegium Carolinum.<sup>6</sup> Oba typy materiálů, byť vznikly z odlišných důvodů, připomínají postupné obsazování pohraničního území Rudou armádou, Revolučními gardami a jednotkami Svobodovy armády, obnovování československé státní správy, existenci internačních táborů s velmi drsnými životními podmínkami, „divoký“ i organizovaný odsun, tábory nucených prací, praktické problémy každodenního života způsobené vylidněním kraje, uzavření hranic v důsledku politické situace, očekávání dosídlenců a jejich střet s realitou, postavení zůstávší německé menšiny, jakož i její vztah k obnovenému československému státu i ke komunitě vyhnaných a vysídlených spoluobčanů v Německu.

<sup>4</sup> Počet obyvatel Chomutova nejdříve klesl v důsledku odsunu na několik stovek osob, poté se dosídlením zvýšil na 28 848 osob v roce 1950. Viz Historický lexikon obcí České republiky. 1869–2011, Český statistický úřad, <https://www.czso.cz/csu/czso/iii-pocet-obyvatel-a-domu-podle-kraju-okresu-obci-a-casti-obci-v-letech-1869-2011>, 2015.

<sup>5</sup> Sudetoněmecký narativ viz Roland J. Hoffmann a Alois Harasko, eds. *Odsun. Die Vertreibung der Sudetendeutschen. Dokumentation zu Ursachen, Planung und Realisierung einer „ethnischen Säuberung“ in der Mitte Europas 1848/49–1945/46*, 2 sv. (München: Sudetendeutsches Archiv, 2000 a 2010); Gerald Bretfeld, *Ztracená vlast. Ves v českém Krušnohoří. Orasín a jeho okolí* (Chomutov: Tiskárna Akord, 2017).

<sup>6</sup> Tomáš Staněk, *Internierung und Zwangsarbeit: Das Lagersystem in den böhmischen Ländern 1945–1948* (München: Oldenbourg, 2007). Jedná se o doplněné a aktualizované vydání české verze knihy Tomáš Staněk, *Tábory v Českých zemích 1945–1948* (Šenov: Tilia, 1996).

Významnou předností uvedených materiálů je jejich osobní charakter a spojení s konkrétními lokalitami, potažmo s prožitými událostmi. Častá námitka pracovníků odborných institucí včetně archivů, totiž že popisované události nejsou objektivně doloženy řádnými úředními protokoly, je vyvracena shodou respondentů v stále častěji dostupných a studovaných materiálech, stejně jako i narůstající řadou odborných publikací.<sup>7</sup> Situace pramenů české provenience, zejména těch osobního charakteru a pocházejících z autentické doby, je sice nepoměrně chudší, přesto takové materiály existují.<sup>8</sup> K dispozici jsou i souhrnné materiály s regionálním zaměřením jako závěrečné vysokoškolské práce a odborné studie.<sup>9</sup> Materiály nakonec po bádání v archivech doplňují i požadované „úřední“ protokoly.<sup>10</sup>

V rámci tzv. „ocelové koncepce“ hospodářství doznala hlubokých zásahů také po staletí utvářená kulturní krajina Chomutovska. Důraz na budování těžkého průmyslu (povrchových dolů, elektráren a železáren) vedl k utlumení dřívě převažujícího lehkého a spotřebního průmyslu a zároveň způsobil obrovské škody na životním prostředí. Současně došlo k likvidaci rozsáhlých nejurodnějších

<sup>7</sup> Shrnutí diskusí, jež byly na téma „odsunu“ vedeny v samizdatu a na stránkách exilových časopisů, viz Bohumil Černý, Jan Křen, Václav Kural a Milan Otáhal, eds. *Češi, Němci, odsun. Diskuse nezávislých historiků* (Praha: Academia 1990). V devadesátých letech odvedla velkou práci na výzkumu tohoto tématu Československo-německá, resp. Česko-německá komise historiků. Soupis děl viz „Publikace“, Česko-německá a Slovensko-německá komise historiků, <http://www.dt-ds-historikerkommission.de>. Z nejnovějších publikací srov Adrian von Arburg a Tomáš Staněk, eds., *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945–1951: Dokumenty z českých archivů*. Díl I: Češi a Němci do roku 1945 – Úvod k edici (Středokluky: Zdeněk Susa, 2010); Adrian von Arburg a Tomáš Staněk, eds., *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945–1951: Dokumenty z českých archivů*. Díl II, sv. 1: Duben – srpen/září 1945: „Divoký odsun“ a počátky osídlování (Středokluky: Zdeněk Susa, 2011); Adrian von Arburg a Tomáš Staněk, eds., *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945–1951: Dokumenty z českých archivů*. Díl II, sv. 2: Srpen/září – prosinec 1945: Příprava organizovaného odsunu a postup osídlování (Středokluky: Zdeněk Susa, 2014); Adrian von Arburg a Tomáš Staněk, eds., *Vysídlení Němců a proměny českého pohraničí 1945–1951: Dokumenty z českých archivů*. Díl II, sv. 3: Akty hromadného násilí v roce 1945 a jejich vyšetřování (Středokluky: Zdeněk Susa, 2010).

<sup>8</sup> Vedle pramenných edic viz např. paměti osadníka Nové Víscky, nyní uložené v Oblastním muzeu (dále OM) v Chomutově, nebo Kronika města Vejprty 1945–1955, která je uložena na Městském úřadě Vejprty.

<sup>9</sup> Petra Papiřníková, „Činnost internačního střediska v Chomutově v letech 1945–1947“ (diplomová práce, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Ústí nad Labem, 1998); Jaroslav Santner, „Odsun Němců z Kadaňska 1945–1947“ (diplomová práce, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Ústí nad Labem, 1996); Petr Šulka „Chomutov 1945–48“ (bakalářská práce, Univerzita Karlova, Praha, 2011); David Kovařík, „Demoliční akce v českém pohraničí v letech 1945–1960“ (disertační práce, Masarykova univerzita, Brno, 2009).

<sup>10</sup> *Oběti komunistického násilí v severočeském pohraničí v letech 1945–1946. Expozice dokumentů* (Praha: FNS, 2006). Jedná se o katalog ke stejnojmenné výstavě, kterou uspořádalo OM v Chomutově roku 2006.

krajinných území a k jejich neplnohodnotné náhradě tzv. rekultivací. Podobu sídel a způsob života rovněž nepříznivě ovlivnilo zřizování JZD a státních statků, které nahradily zemědělskou výrobu provozovanou dříve v přirozených vesnických společenstvích. V okrese Chomutov bylo do roku 1991 zlikvidováno celkem 107 obcí a sídel,<sup>11</sup> z větší části pro účely důlní činnosti, budování popílkovišť elektráren či vodohospodářských staveb, ale zčásti i pro vojenské účely a z důvodu přirozeného dožití obyvatel provázeného vyliďňováním venkova a koncentrací obyvatel ve městech.

Perzekuce církví, jejich představitelů i řadových členů, jíž se dopouštěl komunistický režim, se na Chomutovsku projevila velmi výrazně – Ústecký kraj dnes patří mezi nejateističtější regiony České republiky. Přibližně polovina sakrálních staveb zničených v Československu v letech 1945–1989 se nacházela právě v severních Čechách; jen v Ústeckém kraji šlo o 104 kostelů. Přímo v okrese Chomutov bylo zničeno 29 kostelů.<sup>12</sup> Duchovní obsah běžného života tak ztratil vazbu na staleté spojení s církevní tradicí a nebyl nahrazen jiným, který by stejně intenzivně působil na tradiční lidovou kulturu a na duchovní svět obyvatel.

## Postoj k minulosti a kulturnímu dědictví

Stav historického vědomí současných obyvatel Chomutovska odpovídá uvedeným historickým příčinám a má přímý vliv na tamější podobu kultury vzpomínání. Dnešní demografická situace v Chomutově je utvářena tím, že je zde sdruženo devět etnik: Češi, Slovinci, Němci, Židé, Maďaři, Romové, Rusíni, Ukrajinci a Vietnamci. Naprostá většina z nich přišla po válce, nemá tudíž v oblasti předky a nemá ani generační vztah k regionu a je bez oficiálních kontaktů na původní německé obyvatelstvo.<sup>13</sup> V důsledku toho existuje jazyková bariéra mezi německým etnikem a ostatními národnostmi; dříve samozřejmá znalost němčiny zmizela vyhnáním a nejnověji preferencí angličtiny. Kulturní dědictví proto nebylo jako *německé* postrádáno anebo bylo rovnou považováno za odjakživa *české*. Mezi návštěvníky chomutovského muzea proto zaznívají dotazy: „Proč nám při

<sup>11</sup> Zdena Binterová, *Historičtí svědkové doby* (Perštejn: Zaniklé obce chomutovského regionu, o.p.s., 2000), 445–448.

<sup>12</sup> Výstava *Zničené kostely severních Čech 1945–1989*, OM v Chomutově, 15. 2. – 14. 4. 2012.

<sup>13</sup> Německá menšina, která zůstala v Ústeckém kraji po roce 1948, udržovala kontakty s odsunutými (vyhnánými) Němci jen v rámci úzké rodiny. Do roku 1989 tudíž nebyly – i vzhledem ke geopolitické situaci a otevřeným majetkoprávním otázkám – udržovány žádné styky ani s centrálnou Sudetoněmeckého krajanského sdružení v Mnichově, ani s místními organizacemi sdružujícími Němce z Chomutova (Heimatkreis Komotau), Kadaně, Doupova (Heimatkreis Kaaden-Duppau), popř. Mostu (Heimatkreis Brüx).

výstavách ukazujete německé dokumenty? Proč bychom se tím měli zabývat? Vždyť je to tak dávno.“

Kromě vymezení výše uvedených objektivních faktorů považují za nezbytné klást si další otázky. Co konkrétně znamená pečovat o německé kulturní dědictví? Jaké jsou výsledky, jaké vidíme problémy? Zde je třeba poukázat na zásadní rozdíl mezi působením muzea jako paměťové instituce v pohraničních okresech bývalých německojazyčných oblastí a v českém vnitrozemí. Důvodem jsou desetiletí poválečného vývoje, která zásadním způsobem ovlivnila situaci, jež panovala na Chomutovsku po roce 1989.

Jak je to s německým kulturním dědictvím v pohraničí dnes? Zde je třeba z pohledu kultury vzpomínání upozornit na úzkou paralelu mezi péčí o německé kulturní dědictví a péčí o tzv. tradiční lidovou kulturu chápanou jako kulturní statek. V pohraničí je s památkovou péčí spojena faktická, i když někdy nevědomá péče o německé kulturní dědictví hmotné, aniž by se vždy zmiňoval jeho německý původ. U živé, nehmotné tradiční lidové kultury vyvstává v důsledku vyhnání a nuceného vysídlení řada nezodpovězených otázek, jež úzce souvisejí s kulturou vzpomínání. Je tradice vázána na konkrétní nositele? Lze ji přenést s lidmi jinač? Je tradice vázána na určité etnikum, a pokud ano, do jaké míry? Smíme považovat něco většinově spojeného s jiným jazykovým a hodnotovým obsahem za svou tradici? Lze ji znovu oživit pouze ze zprostředkovaných informací o ní? Máme se pracně dobírat původního obsahu, tak jak to činíme, nebo se smířit s multietnicitou nových obyvatel a pěstovat široký vějíř lidových tradic jednotlivých národnostních menšin včetně tak exotických jako vietnamská, aniž bychom si je osvojili? Je otázkou, zda lze za těchto podmínek vůbec hovořit o recepci lidové kultury a kultury vzpomínání širokými vrstvami obyvatel v její přirozené a dlouhodobě utvářené podobě.

Nedílnou, avšak specifickou součástí kulturního dědictví je péče o tzv. nehmotné kulturní statky jako součást živé a vyvíjející se tradiční lidové kultury. Na tento dynamický aspekt výslovně upozorňuje Úmluva o zachování nemateriálního kulturního dědictví UNESCO, která byla přijata roku 2003 a která v České republice začala platit v květnu 2009: „Nemateriálním kulturním dědictvím“ se rozumí zkušenosti, znázornění, vyjádření, znalosti, dovednosti, jakož i nástroje, předměty, artefakty a kulturní prostory s nimi související, které společenství, skupiny a v některých případech též jednotlivci považují za součást *svého* kulturního dědictví.“<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Úmluva o zachování nemateriálního kulturního dědictví (Paříž, 17. 10. 2003), čl. 2, odst. 1, Ministerstvo kultury ČR, <https://www.mkcr.cz/umluva-o-zachovani-nematerialniho-kulturniho-dedictvi-300.html>. Všechna zvýraznění provedl autor.



K naplnění cílů této úmluvy schválila česká vláda opakovaně materiál nazvaný *Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice*. Poslední koncepce je platná pro období let 2016 až 2020.<sup>15</sup>

S tradiční lidovou kulturou menšin ani územně a společensky diferencovaným vývojem ovšem tento vládní dokument nepočítá. Koncepce je pojata jako národní, tj. česká, a o specifických potřebách menšin se proto vůbec nezmiňuje. Jak zacházet s jejich tradiční kulturou není řečeno ani v metodických pokynech.<sup>16</sup>

Výzkumem tradiční lidové kultury a péčí o ni na území České republiky se má zabývat Národní ústav lidové kultury.<sup>17</sup> Na jeho webu ale nenajdeme žádný odkaz na menšinové komunity. Má proto cenu se ptát: Má pro naplnění jmenované mezinárodní úmluvy význam ono přerušení tradičního německého osídlení a výměna obyvatelstva, resp. nedokončený pokus o náhradu německých obyvatel, který se nesmazatelně projevil právě na podobě „kulturní krajiny“, případně „kultury krajiny“? Vztahuje se úmluva i na kulturu vzpomínání, a je stát tudíž povinen ji podporovat? Činí tak?

## **Kultura vzpomínání v činnosti Oblastního muzea v Chomutově**

Není třeba hovořit detailně o všech formách činnosti Oblastního muzea v Chomutově. Jsou jimi státem a samosprávnými orgány Ústeckého kraje organizovaná a finančně podporovaná péče o muzejní sbírky a jejich zpřístupnění veřejnosti, dále zapojení do aktivit obcí, občanských sdružení a jednotlivců, kooperace s dalšími paměťovými institucemi a akademickými pracovišti a také spolupráce s organizacemi německé menšiny a krajanskou obcí. Připomeňme jen, že využití sbírek a poznatků získaných prostřednictvím muzejních výstav, programů, publikací, stejně jako poskytování informací získaných studiem sbírek nebo prostředí, z něhož jsou získávány, tedy obsáhlý kulturní servis a zapojení muzea do veřejného života, jsou veřejnou službou, uloženou zákonem č. 122/2000 Sb. o sbírkách muzejní povahy.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 13. 1. 2016 č. 10 ke Koncepci účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice na období 2016–2020, Ministerstvo kultury ČR, <https://www.mkcr.cz/koncepce-ucinnejsi-pece-o-tradicni-lidovou-kulturu-v-ceske-republiky-na-leta-2016-az-2020-1108.html>.

<sup>16</sup> Viz Vzorová náplň činnosti regionálního odborného pracoviště pro péči o tradiční lidovou kulturu, Ministerstvo kultury ČR, <https://www.mkcr.cz/regionalni-odborna-pracoviste-pro-peci-o-tradicni-lidovou-kulturu-v-krajich-369.html>.

<sup>17</sup> Srov. Zřizovací listina státní příspěvkové organizace Národní ústav lidové kultury ze dne 19. 12. 2008, [http://www.nulk.cz/wp-content/uploads/2017/03/zrizovaci\\_listina2009.pdf](http://www.nulk.cz/wp-content/uploads/2017/03/zrizovaci_listina2009.pdf).

<sup>18</sup> Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů č. 122/2000 Sb., *Sbírka zákonů ČR*, částka 36 (2000).

S ohledem na téma kultury vzpomínání je třeba zmínit především praktické zkušenosti s reflexí společné minulosti v institucionální kooperaci Čechů a Němců, která se naplňuje společnými přeshraničními projekty, muzejními expozicemi, výstavami a doprovodnými akcemi. Muzea mají vytvářet obraz minulosti, což v případě pohraničí znamená pracovat i na poli německého kulturního dědictví. To nelze bez spolupráce s Němci, ať už místními (německou menšinou), původními (krajanskou obcí) nebo sousedícími (Sasy). Krušné hory byly historicky jeden celek propojený obchodními, hospodářskými, sociálními, náboženskými i kulturními vazbami.<sup>19</sup> Výrazem toho je např. společný česko-saský projekt Hornické kulturní krajiny Erzgebirge/Krušnohoří, usilující o zápis do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO.<sup>20</sup> Dnes ovšem za sudetské Němce v naprosté většině hovoří Češi, případně si česká strana projektuje do jejich role Sasy.

Kooperace Čechů a Němců v oblasti muzejní práce se realizovala na několika úrovních. Jako velmi přínosné se ukázaly být kontakty s muzei v saských městech Annaberg-Buchholz, Schlettau, Marienberg a Chemnitz, jež umožnily nejen výměnu informací a studijní pobyty, ale i společné přeshraniční projekty, výstavy a odborné konference. Kromě toho oblastní muzeum v Chomutově navázalo spolupráci také s menšinovými organizacemi, jako jsou Kulturverband der Bürger deutscher Nationalität in der Tschechischen Republik nebo Shromáždění německých spolků v České republice, a podporuje aktivity Výboru pro národnostní menšiny zřízeného městem Chomutov. Tato kooperace má především formu badatelské a přednáškové činnosti. Dále muzeum spolupracuje rovněž s krajanskými organizacemi, jež sdružují bývalé německé obyvatele Chomutova. Této spolupráce se účastní jak lokální organizace odkazující na místní původ svých členů (tzv. Heimatkreise), tak ústředí Sudetoněmeckého krajanského sdružení v Mnichově a jeho zastoupení v Praze.

Řadu témat vztahujících se k německým obyvatelům Chomutovska jsme přiblížili vydáváním vlastních publikací. Roku 2002 to byly tituly *Obce chomutovského okresu*; v roce 2003 *Heraldické a nápisové památky Chomutovska*; v roce 2004 *Přísečnice zatopená, ale nezapomenutá*; v roce 2005 pak *Kadaň mezi středověkem a novověkem, Zaniklé obce Doupovska od A do Ž* a německá verze *Verschwundene Orte der Duppauer Gebirges von A bis Z, Miniatury chomutovské sbírky*; v roce

<sup>19</sup> Srov. např. Tomáš Karel a Alžběta Kratochvílová, eds., *Proměny montánní krajiny. Historické sídelní a montánní struktury Krušnohoří* (Loket: Národní památkový ústav, 2013).

<sup>20</sup> Podrobněji viz „Krušné hory na cestě na Seznam světového dědictví UNESCO“, Montanregion Krušné hory – Erzgebirge, o.p.s., <http://www.montanregion.cz/cs/nominace-unesco.html>.

2007 dále *Tajnosti depozitářů a Portrétní miniatury chomutovské sbírky*; v roce 2008 *České objekty Ströherové sbírky*; v roce 2009 *Lois Zimmermann*; v roce 2012 sborník *Centrum krušnohorského lidového umění*; v roce 2013 *Staré cesty na Chomutovsku a Opevněné kostely na Chomutovsku*; v roce 2014 *Všemu světu na útěchu. Sochařství a malířství na Chomutovsku a Kadaňsku 1350–1590* a její německá verze; v roce 2014 3D-publikace *Německo-česká zemská výstava Chomutov 1913*; a konečně v roce 2015 sborník mezinárodní konference *Josef Opitz a umění na Chomutovsku a Kadaňsku 1350–1590*.

Specifický charakter měly publikace v dokumentační edici *Materiály a studie*. V roce 2004 v ní vyšly *Účelové známky okresu Chomutov (Chomutovska a Kadaňska)*; v roce 2005 *Lichenoflóra přírodní památky Kokrháč*; v roce 2005 *Zaniklá železniční trať Křimov-Reitzenhain*; v roce 2005 sborník *Zářící minulost*; v roce 2007 *Kostel svaté Kateřiny v Chomutově*; v roce 2008 *Ignác Jan Ehrenwerth*; v roce 2010 *Vzpomínky z mého života*; a v roce 2013 *Zdokumentování důlního díla u obce Želina na Kadaňsku*.

K vybraným výstavám jsme zpracovali většinou dvojjazyčné katalogy. V roce 2002 to bylo k výstavě *Chomutov a okolí na starých mapách českých zemí*; v roce 2004 *Lod' připravit k boji*; v roce 2005 *Gustav Hodek, pravý vlastní syn a jeho Pětipsy, Kuriozity z muzeí Ústeckého kraje, Zářící minulost, Nový svět na starých mapách, Vláda věcí Tvých*; v roce 2006 pak *Prof. Dr. Franz Josef rytíř von Gerstner – tvůrce moderního inženýrského myšlení*; v roce 2007 *Tenkrát v Chomutově*; v roce 2008 *Chomutovský starosta JUDr. Ernst Storch, Afrika a Orient Rainera Kreissla*; v roce 2009 *Nekonečné vteřiny*; v roce 2011 *Svět Krušných hor*; v roce 2012 *Christian Lehmann, kronikář Krušných hor*; v roce 2015 *Čechy/Böhmen – domov i Heimat*; a konečně v roce 2017 výstava *Hans Kudlich, osvoboditel sedláků*.<sup>21</sup>

Těžiště muzejní práce pro širokou veřejnost je třeba hledat ve stálých expozicích a krátkodobých výstavách. Jako konkrétní příklad proto uvádíme celkovou bilanci výstav Oblastního muzea v Chomutově od počátku tisíciletí s vyčíslením podílu výstav, které se nějakým způsobem týkaly německého kulturního dědictví. Více než padesátiprocentní podíl takových výstav je přesvědčivým dokladem jejich tematické aktuálnosti a reflektuje i zájem o ně ze strany chomutovské veřejnosti.

---

<sup>21</sup> Podrobný soupis viz Stanislav Děd, Příloha Koncepce rozvoje a řízení Oblastního muzea v Chomutově příspěvková organizace pro výběrové řízení na funkci ředitele/ky Oblastního muzea v Chomutově, vypracované usnesením Rady Ústeckého kraje č. 048/13R/2017 ze dne 3. 5. 2017. Ru-kopis v držení autora.

**Tab. 1:** Výstavy pořádané Oblastním muzeem v Chomutově v letech 2001–2017

Rok	Počet výstav	Z toho výstavy na téma německého kulturního dědictví	
		Počet	Podíl na celkovém počtu
2001	10	2	20 %
2002	17	10	59 %
2003	16	5	31 %
2004	16	5	31 %
2005	16	9	56 %
2006	12	7	58 %
2007	17	10	59 %
2008	17	8	47 %
2009	15	10	67 %
2010	16	5	31 %
2011	18	11	61 %
2012	16	9	56 %
2013	12	9	75 %
2014	20	14	70 %
2015	14	7	50 %
2016	13	7	54 %
2017	16	9	56 %
<b>2001–2017 celkem</b>	<b>261</b>	<b>137</b>	<b>52 %</b>

**Zdroj:** Sestaveno na základě Ročních výkazů o muzeu a galerii (muzeu výtvarných umění) za roky 2001–2017; výkazy uloženy v OM v Chomutově.

Vyjmenovat všech 137 výstav není samozřejmě možné, shrňme proto alespoň několik jejich obecných přínosů. Výstavy především objevily velké postavy regionální historie, které byly v naprosté většině neznámé či pozapomenuty nebo byly poznamenány tendenčními propagandistickými postoji, namátkou F. J. Gerstnera nebo Jiřího Popela z Lobkovic. Výstavy dále poskytly příležitost ke spolupráci s národními institucemi (jako s Národním divadlem na projektu Theodora Veidla) i s mezinárodními institucemi (výstavy o Antonu Endersovi a Josefu Opitzovi) a v putovní formě dokázaly též oslovit řadu návštěvníků v Německu a Rakousku (výstava o Hansu Kudlichovi). Výstavy

rovněž připomenuly velké události regionální historie: působení řádu německých rytířů a jezuitského řádu, průmyslovou revoluci odehrávající se v druhé polovině 19. století a vrcholící Zemskou výstavou německých Čech v roce 1913 i samotné temné události druhé světové války a následného konce soužití Čechů a Němců. Dlužno říci, že se tak dělo za nebývalého zájmu veřejnosti, v řadě případů s veřejným tříbením rozdílných názorů. To bylo ostatně smyslem pořádání těchto akcí se snahou poskytnout nezkraslený obraz místní historie, například výstavami o vztazích Čechů a Němců v květnu a červnu 1945<sup>22</sup> nebo o rodině Hohenlohe-Langenburg, téměř výhradně negativně spojované s mnichovskou dohodou.<sup>23</sup> Jejich autoři přitom vycházeli z přesvědčení, že individuum a individuální lidský osud jsou hodny respektu v každé době, že nikoli občané jsou majetkem státu, ale že stát je výtvozem svých občanů a že nikdo nemá právo být ve jménu velkých politických rozhodnutí zbaven své tváře, svého individuálního života, stát se kolečkem v soukolí.

Vzájemné propojení Čechů, sudetských Němců a Sasů ilustrují v muzeu i dvě stěžejní stálé expozice. První z nich, nazvaná Svět Krušných hor, byla vytvořena ve spolupráci s muzeem v saském městě Annaberg-Buchholz. Nabízí jedinečnou expozici tradičního umění lidových hraček, vánočních a zvykoslovných předmětů, sakrálních předmětů a lidových řemesel ze sbírky dr. Eriky Pohl-Ströher, švýcarské sběratelky původem z Krušných hor.<sup>24</sup> Druhá stálá expozice, věnovaná gotickému a renesančnímu sochařství a malířství na Chomutovsku a Kadaňsku z období let 1350–1590, má svůj základ již v roce 1928 a navazuje na dílo velkého německého kunsthistorika Josefa Opitze.<sup>25</sup>

Příklady spojení činnosti muzea s bohatou činností obcí, občanských sdružení a jednotlivců na poli nemateriálního kulturního dědictví je mnoho. Patří mezi ně výstavy, přednášky, badatelská činnost, publicistika, práce v terénu, obnova a péče o památníky a o hřbitovy, diskusní setkání, práce s mládeží i projekty paměti. V této souvislosti chci uvést alespoň některá jména, bez nichž by nic z toho nebylo: obnovitel památek na horských stezkách Joachim Baldauf; organizátor

<sup>22</sup> Výstava „Tenkrát v Chomutově“, OM v Chomutově, 19. 4. – 10. 6. 2007.

<sup>23</sup> Výstava „Rodina Hohenlohe-Langenburg na Červeném Hrádku“, OM v Chomutově, 20. 4. – 7. 7. 2013.

<sup>24</sup> Expozice „Svět Krušných hor“ byla v OM v Chomutově slavnostně otevřena 7. 5. 2011. Podrobněji viz „Svět Krušných hor, stálá expozice“, OM v Chomutově, <https://www.muzeumchomutov.cz/aktualne/stale-expozice/dum-jiriho-popela-1/ Svet-krusnych-hor/>.

<sup>25</sup> Expozice „Všemu světu na útěchu“ byla OM v Chomutově zpřístupněna 17. 10. 2012 a nahradila tak předchozí expozici z osmdesátých let 20. století. Více viz „Všemu světu na útěchu. Sochařství a malířství na Chomutovsku a Kadaňsku (1350–1590)“, OM v Chomutově, <https://www.muzeumchomutov.cz/aktualne/stale-expozice/radnice/vsemu-svetu-na-utechu-socharstvi-a-malirstvi/>.

krajanských vztahů k domovu Petr Barton; etnolog a dokumentátor Hernán Benitez-Jump; autorka místopisných monografií a důvěrnice krajanských spolků Zdena Binterová; historik a udržovatel osobních kontaktů Michal Bečvár; pečovatel místního krajanského sdružení a autor vlastivědných prací Gerald Bretfeld; dále Ulf Brossmann; kunsthistorička a archivářka rodu Margarete Buquoy; pečovatelka o tradiční kulturu Zuzana Finger; malíř a inspirátor interdisciplinárních projektů Peter Fischerbauer; František Foltýn; organizátorka Hedwig Gemmrig; regionalista a obnovitel církevních památek Alois Harasko; zprostředkovatel starých místních tradic mládeži Antonín Herzán; historik, pedagog a kadaňský patriot Petr Hlaváček; podporovatel místních kulturních projektů a starosta obce Boleboř Jan Juřina; obnovitel vesnického kostela, památek a vztahu k nim František Kabát; historička literatury Anna Knechtel; badatel a přepisovatel starých místních kronik do současného jazyka a písma Ottmar Kreissl; manželé Kubinovi; starosta Kadaně Jiří Kulhánek; vlastivědný badatel a organizátor Otto Macák; pedagog a vychovatel mládeže Josef März; historik a organizátor Petr Mikšíček; badatel o historii města Přísečnice a organizátor novoročních setkání na Špičáku Hans Müller; dále sdružení Omnium, zabývající se péčí o památky a hřbitovy; mecenáš a organizátor terénní práce Josef Pelant; dobrovolný kustod muzea Böhmerwaldmuseum Wien und Erzgebirger Heimatstube Gernot Peter; Jürgen Schmidt; podporovatelé vlastivědné práce manželé Schmitzerovi; pečovatel krajanského sdružení Kurt Stoupa; obnovitel historie a kulturního života na vesnici Josef Šporgy; pamětník a besedník Heinz Wenisch; a mnoho dalších.

Činnost jednotlivců, zejména těch, kteří přicházeli nejen na samém počátku navazování kontaktů po roce 1989, ale mají zájem o spolupráci dodnes, však není i přes dobré úmysly vždy přijímána kladně a naráží na nepochopení, nedůvěru a podezíravost. Bývalí němečtí obyvatelé Chomutovska či jejich potomci doplácují také na neznalost českých psychických bariér ve vztahu k Němcům i na malé sebevědomí místních obyvatel, možná i na špatné svědomí, což stojí někde v pozadí odmítavých postojů zejména oficiálních orgánů na úrovni kraje i státu. V řadě případů jsou přímo odmítáni s tím, že „Němci se nám tu přece nebudou roztahovat“. Přitom základní, prvotní záměr bývalých německých obyvatel je právě ona natažená ruka k vzájemným kontaktům, respekt k historii, k místopisu a k uchování paměti krajiny. V některých případech je na překážku pouhý střet aktivity německých iniciátorů s pasivitou české strany, vedoucí až k absurdním výmluvám na nutnost úředního postupu či na jejich špatnou češtinu anebo k požadavku, aby byl u památníků obnovených dobrovolníky ze vzdálených míst zajištěn pravidelný úklid po návštěvnících.

Za mimořádný úspěch a potřebný precedent do budoucna lze proto považovat fakt, že se Oblastnímu muzeu v Chomutově podařilo za členku Komise pro tradiční lidovou kulturu Ústeckého kraje prosadit dr. Zuzanu Finger, referentku pro lidovou kulturu Sudetoněmeckého krajanského sdružení. Je to možná první případ, kdy je krajanské sdružení přímo zapojeno do činnosti českého oficiálního orgánu a může v něm kvalifikovaně zastupovat sudetoněmeckou kulturu.

## Situace německých hřbitovů

Do působnosti Oblastního muzea v Chomutově spadá i specifická oblast německého kulturního dědictví a kultury vzpomínání, kterou představují hřbitovy s německými hroby a náhrobky. Situaci německých hřbitovů na Chomutovsku lze s plnou vážností označit za tragickou. Muzeum ji dlouhodobě dokumentuje na stavu sedmdesáti hřbitovů.<sup>26</sup> Podle jejich stavu rozlišuje pět kategorií:

1) hřbitovy pietně upravené: Březno (Priessen), České Hamry (Böhmisch Hammer), Droužkovice (Trauschkowitz) – viz Obr. 1;

2) hřbitovy udržované, ale částečně poškozené různým stupněm likvidace německých náhrobků: Boleboř (Göttersdorf), Hrušovany (Hruschowan), Kalek (Kallich), Místo (Platz), Pětipsy (Fünfhunden), Údllice (Eidlitz), Výsluní (Sonnenberg) – viz Obr. 2;

3) hřbitovy katastrofálně zdevastované: Chomutov-Horní Ves, Louchov (Laucha), Měděnec (Kupferberg), Křimov (Krima), Podletice (Podletitz), Přechápy (Pritschapel), Všestudy (Schössl), Zásada (Sosau), židovský hřbitov v Údllici (Eidlitz) – viz Obr. 3;

4) hřbitovy vyčištěné totálním tzv. „úklidem“, během něhož byly náhrobky zlikvidovány nebo vyhozeny za zeď: Mikulovice (Niklasdorf), Hora Sv. Šebestiána (Sebastiansberg), městský a židovský hřbitov v Chomutově (Komotau), Úhošťany (Atschau), Bílence (Bielenz); Libědice (Libotitz) – viz Obr. 4;

5) hřbitovy zcela zaniklé: Dolina (Dörnsdorf), Menhartice (Märzdorf), Pyšná (Stolzenhan), Přísečnice (Pressnitz) – viz Obr. 5.

Zvláštním případem jsou hřbitovy ve vojenském prostoru Hradiště: Doupov (Duppau), Bražec (Bergles), Lochotín (Lochotin), Svatobor (Zwetbau), Žďár (Saar) – viz Obr. 6.

<sup>26</sup> Výroční zprávy Oblastního muzea v Chomutově v za roky 2014–2017, viz „Výroční zprávy“, OM v Chomutově, <https://www.muzeumchomutov.cz/publikace/zpravy-o-cinnosti/>.



**Obrázek 1:** Hřbitov v Českých Hamrech  
Autor: Hugo Sedláček, 2016



**Obrázek 2:** Hřbitov v Údlících  
Autor: Hugo Sedláček, 2016





**Obrázek 3:** Hřbitov v Chomutově-Horní Vsi  
Autor: Hugo Sedláček, 2015



**Obrázek 4:** Hřbitov v Mikulovicích  
Autor: Hugo Sedláček, 2011



**Obrázek 5:** Zaniklý hřbitov v Dolině  
Autor: Hugo Sedláček, 2016



**Obrázek 6:** Zaniklý hřbitov v Doupově  
Autor: Hugo Sedláček, 2015

Zjištěný stav vedl Oblastní muzeum v Chomutově k rozhodnutí pokusit se situaci aktivně změnit na základě prostého přesvědčení, že chce-li být stát považován za civilizovaný, má povinnost pietně udržovat místa posledního odpočinku minulých generací, lhostejno zda českých nebo německých. Tím je třeba rozumět i podmínky individuální občanské péče, tedy úpravu práv a povinností nejen provozovatelů pohřebišť, ale i občanů jednotlivců ustanoveními zákona č. 256/2001 Sb. o pohřbnictví, příp. občanským zákoníkem.

Český stát rozhodnutím o vyhnání, resp. nuceném vysídlení Němců převzal nejen skutečný majetek a – často pofidérní – výhody a zisky s tímto přesunem dočasně spojené. Převzal tím i trvalé povinnosti a odpovědnost, v neposlední řadě také povinnost pečovat o hřbitovy a hroby. Převzal ji i proto, že bývalým vlastníkům znemožnil o ně řádně pečovat tím, že na desítky let uzavřel hranice a upřel tím prakticky celé generaci právo kontaktu s jejími předky. Navíc zabránil tomu, aby si normální vztah k vlasti vytvořila i generace jejich potomků.

Širokou paletou opatření ústředních orgánů v rámci centrálně řízené společnosti, sahající od programu tzv. „čechizace zněmčelých území“, přes subjektivní rozhodnutí místních funkcionářů a úřadů až po zdánlivě objektivní plánovitá opatření v „celospolečenském zájmu“, navíc za mlčenlivého souhlasu a někde i přispění české veřejnosti, dopustil postupnou devastaci těchto pietních míst.

Porevoluční pokus zákonem č. 256/2001 Sb. o pohřbnictví<sup>27</sup> legislativně ošetřit prodeje, rušení a devastaci hrobů a celých hřbitovů pouhým vyvěšením oznámení na vývěsce správy hřbitova je formálním pokusem přeskočit do jakýchsi zdánlivě normálních civilizovaných poměrů, aniž by byly vzaty v úvahu nenapravitelné důsledky období desetiletí přerušovaných kontaktů a byla přijata speciální opatření na tuto skutečnost reagující. V důsledku přijetí výše uvedeného zákona dochází k rozsáhlé, plošné a zákonem posvěcené likvidaci nejstarších hrobů.

## **Česko-německá smlouva jako právní nástroj?**

Problém odstraňování náhrobků a rušení hrobů je ovšem i záležitostí bilaterálních vztahů mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo. Jejich podobu v současnosti upravuje zejména Smlouva o dobrém sousedství a přátelské spolupráci č. 521/1992 Sb., která obecně formuluje cíle v kulturní

<sup>27</sup> Zákon o pohřbnictví a o změně některých zákonů č. 256/2001 Sb., *Sbírka zákonů ČR*, částka 98 (2001).

oblasti a současně jasně definuje povinnosti státu, které mají být plněny bez ohledu na aktuální politickou reprezentaci. Pro problematiku německých hrobů jsou důležitá zejména tato ustanovení.

Článek 24 česko-německé smlouvy výslovně stanovuje:

(1) Smluvní strany budou spolupracovat při udržování *evropského kulturního dědictví* a při péči o něj. Zvláštní pozornost budou věnovat péči o památky.

(2) V duchu porozumění a usmíření budou uskutečňovat společné iniciativy v této oblasti.

(3) *Budou pečovat zejména o místa a kulturní památky, nacházející se na jejich území, připomínající dějinné události, kulturní a vědecká díla a tradice druhé strany* a umožní k nim svobodný a nerušený přístup. Uvedená místa a kulturní památky jsou zákonem chráněny.

Článek 30 smlouvy pak zní:

(1) Smluvní strany prohlašují, že *československé a německé hroby, nacházející se na jejich území, budou stejným způsobem uctívány a chráněny*; péče o ně bude umožněna.

(2) Hroby československých, respektive německých obětí válek a panování násilí, nacházející se na jejich území, požívají právní ochrany a jsou zachovávány; jejich registrace a péče o ně bude umožněna.

(3) Smluvní strany budou podporovat spolupráci mezi organizacemi, příslušnými pro péči o tyto hroby.<sup>28</sup>

První impuls k řešení této situace přinesla mezinárodní konference, kterou spoluorganizovalo Oblastní muzeum v Chomutově v květnu 2015<sup>29</sup> a na níž byla česko-německá smlouva představena jako vhodný legislativní nástroj k zastavení devastace hrobů či celých hřbitovů. Následovalo oslovení Zemského shromáždění německé menšiny, prezentace podnětu v Radě vlády pro národnostní

<sup>28</sup> Smlouva mezi Spolkovou republikou Německo a Českou a Slovenskou Federativní Republikou o dobrém sousedství a přátelské spolupráci ze dne 27. 2. 1992, Úřad vlády ČR, <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Smlouva-mezi-Spolkovou-republikou-Nemecko-a-Ceskou-a-Slovenskou-Federativni-Republikou-o-dobrem-sousedstvi-a-pratelске-spolupraci.pdf>. Všechna zvýraznění provedl autor. Smlouva vstoupila v platnost 14. září 1992.

<sup>29</sup> První konference „Monumenta viva – péče o kulturní dědictví v oblastech bývalých Sudet“ se konala v Chomutově ve dnech 11. a 12. května 2015.

menšiny v únoru 2016,<sup>30</sup> ustavení pracovní skupiny pro funerálie<sup>31</sup> a uspořádání další mezinárodní konference v dubnu 2016.<sup>32</sup>

Do pracovní skupiny byli pozváni zástupci Ministerstva kultury ČR, Ministerstva pro místní rozvoj ČR, Ministerstva financí ČR, Ministerstva zahraničních věcí ČR, Ministerstva zemědělství ČR, Svazu měst a obcí ČR, Asociace krajů ČR, německé a ruské menšiny, židovské komunity, sekretariát Rady vlády a ředitel Oblastního muzea v Chomutově.<sup>33</sup>

Při pěti výjezdech do pohraničí jednala pracovní skupina za účasti hejtmanů a náměstků ministrů. Se starosty navštívila hřbitovy dvaceti obcí. Ukázalo se, že způsob, jakým se většina správců hřbitovů s neuspokojivým stavem staví k tomuto problému, vykazuje značnou setrvačnost myšlení bez ohledu na společensko-politické změny, k nimž došlo po roce 1989. Z legislativních předpisů akceptují správci výhradně zákon o pohřebnictví z roku 2001, a tudíž vyvěšením jakéhokoli upozornění na hřbitovní vývěsce považují veškeré své povinnosti za splněné. O existenci česko-německé smlouvy sice vědí, ale její text neznají a považují ji za nezávaznou. Německy zpravidla vůbec nemluví a k německým krajanům nejsou příliš vstřícní. Za základní povinnost považují vybírání poplatků za pronájem hrobového místa, jejichž neuhrazení umožňuje likvidaci a prodej náhrobků. Správci nerespektují doporučení, aby neprodávali náhrobky z hrobů s neuhrazeným pronájmem, jestliže jsou k dispozici jiná volná hrobová místa.

## Současný stav péče o hřbitovy

V návaznosti na proběhnuvší místní šetření pracovní skupiny bylo v roce 2016 k řešení situace přijato usnesení Rady vlády pro národnostní menšiny č. 181 následujícího znění:

<sup>30</sup> Zápis z jednání Rady vlády pro národnostní menšiny dne 22. 2. 2016 v Praze, Úřad vlády ČR, [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/jednani-rady/160222\\_zapis\\_rada\\_web\\_oprava\\_mv.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/jednani-rady/160222_zapis_rada_web_oprava_mv.pdf).

<sup>31</sup> Usnesení č. 174 Rady vlády pro národnostní menšiny ze dne 26. 4. 2016, Úřad vlády ČR, <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnm/jednani-rady/jednani-rady-dne-26--dubna-2016-142986>.

<sup>32</sup> Druhá konference „Monumenta viva – péče o kulturní dědictví v oblastech bývalých Sudet“ se konala v Chomutově ve dnech 7. a 8. dubna 2016.

<sup>33</sup> Ředitel Oblastního muzea v Chomutově upozorňoval na špatný stav mnohých německých hrobů a na možnosti, jak situaci řešit, také v odborném tisku. Viz Stanislav Děd, „Situace německých hrobů na českých hřbitovech v pohraničí se zřetelem k česko-německé smlouvě o dobrém sousedství“, *Památky, příroda, život: vlastivědný čtvrtletník Chomutovska a Kadaňska* 48, č. 2 (2016): 16–32.

Rada schvaluje informaci o činnosti pracovní skupiny pro řešení situace německých (a dalších) hrobů na hřbitovech v ČR a podporuje vládní novelu zákona o pohřebnictví omezující exhumace. Poukazuje na nedostatečné plnění článků 24 a 30 Česko-německé smlouvy o dobrém sousedství z roku 1992, ve které se český stát zavazuje zajistit uctívání a ochranu opuštěných hrobů. Rada doporučuje svému předsedovi, aby v této věci dopisem oslovil ministryni pro místní rozvoj a doporučil jí zřízení dotačního programu, zaměřeného na veřejná a neveřejná pohřebiště a hřbitovy, včetně zaniklých, v první fázi na evidenci hrobových míst, ve druhé fázi na údržbu hrobových zařízení. Dále [doporučuje – pozn. aut.] oslovit kraje, aby upozornily provozovatele veřejných pohřebišť na povinnost dodržovat ustanovení zákona o pohřebnictví, ve kterém je česko-německá smlouva implementována, a doporučit vydání krajské metodiky o zásadách pietního nakládání s hroby a hřbitovy. Rada schvaluje pokračování pracovní skupiny v činnosti.<sup>34</sup>

Poté započala příprava Příručky pro obce, vycházející z citovaného usnesení Rady vlády, ustanovení česko-německé smlouvy a doporučení koordinační rady Česko-německého diskusního fóra, která prošla připomínkovým řízením. Oblastní muzeum v Chomutově poté pořídilo překlad materiálu do němčiny. Péčí Úřadu vlády ČR a Ministerstva pro místní rozvoj ČR vyšla v polovině roku 2017 česká verze příručky v nákladu 600 kusů a německá verze v nákladu 200 kusů, které byly rozeslány krajům.<sup>35</sup>

Otázka historických německých hřbitovů se po letech usilovné práce stala záležitostí, jejíž důležitost a nutnost řešení už nejsou zpochybňovány. Naopak se jí usnesením Rady vlády pro národnostní menšiny a podporou dalších menšin dostalo potřebné vážnosti. Existují samozřejmě i antiteze, které v rámci pracovní skupiny zazněly také, ale po obsáhlé diskusi byly odmítnuty.

Mezi ně patří v prvé řadě argument, že „Němci si musí uvědomit, kdo prohrál válku!“. Ten by možná mohl platit jako součást obecné protiněmecké nálady i oficiálních postojů československého státu v roce 1945, ale nikoli o více než 70 let později, kdy existuje jak právní úprava česko-německých vztahů včetně problematiky hrobů, vyjádřená v česko-německé smlouvě v článcích 24 a 30

<sup>34</sup> Usnesení č. 181 Rady vlády pro národnostní menšiny ze dne 27. 10. 2016, Úřad vlády ČR, <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnm/jednani-rady/jednani-rady-dne-27--rijna-2016-150230/>.

<sup>35</sup> *K péči o opuštěné německé a další hroby na hřbitovech v České republice. Příručka pro obce* (Praha: Úřad vlády ČR, 2017), [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/dokumenty/publikace/2017\\_06\\_09\\_pece\\_o\\_hroby\\_schvalena\\_brozura.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/dokumenty/publikace/2017_06_09_pece_o_hroby_schvalena_brozura.pdf); *Pflege der verlassenen deutschen und anderen Gräber auf Friedhöfen der Tschechischen Republik. Handbuch für Gemeinden* (Praha: Regierungsamt der Tschechischen Republik, 2017), [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/dokumenty/publikace/170612\\_graeber\\_friedhoefer\\_handbuch.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnm/dokumenty/publikace/170612_graeber_friedhoefer_handbuch.pdf).

a v česko-německé deklaraci v článku VII, tak i spojenectví obou zemí dané společným členstvím v Evropské unii a v NATO.

Další takovou tezí je, že ustanovení čl. 30 česko-německé smlouvy konstatující, že „hroby [...] budou stejným způsobem uctívány a chráněny“, samo o sobě ještě nezakládá ochranu hrobů a hřbitovů, pouze stejné zacházení s nimi. Tím ovšem nelze odůvodnit probíhající plošnou fyzickou devastaci historických německých oddělení na českých hřbitovech, obchodování s náhrobky ani nerespektování nesouhlasu druhé smluvní strany s takovým zacházením, vyjádřené mj. v postoji koordinační rady Česko-německého diskusního fóra,<sup>36</sup> tedy postupů, které rozhodně nejsou ochranou německých hrobů a ke kterým na českých hrobech v Německu nedochází.

Stejně tak je tomu s kazuistikou s pojmy „definice německého hrobu“ a s požadováním přednostního provedení důkladné inventarizace a soupisu hrobů s vyčleněním předpokládaných fiktivních nákladů. Tento postup by ve skutečnosti odsunul jakoukoli změnu zacházení s hroby do blíže neurčené budoucnosti, a tudíž nezastavil permanentní plošnou devastaci, v jejímž důsledku by nakonec nebylo co zachraňovat.

V neposlední řadě také zaznívá názor, že starostové obcí jako provozovatelé pohřebišť musejí v situaci trvalého nedostatku finančních prostředků upřednostnit praktické potřeby obce jako chodníky, kanalizace apod. Tento postoj ovšem nerespektuje jednoduchost přijetí politického rozhodnutí o zastavení devastáčních manipulací s německými hroby, nevyžadujícího žádné finanční prostředky, a zakrývá podstatu postoje, který vyžaduje jeho politickou obhajobu. Je totiž motivován jak obavou z postoje veřejnosti, vedoucího k nejistotě znovuzvolení, tak i neúctou k právu a nedostatkem právního vědomí o stejné právní síle zákona i mezinárodní smlouvy, ba i o aplikační přednosti smlouvy.

## Závěr

Ukázali jsme, že v problematice německého kulturního dědictví nejde z pohledu kultury vzpomínání o všeobecnou frázi o hájení kulturního odkazu, ale že aktuální jsou především úvahy, jak ho prakticky realizovat. Za klíčovou otázku je třeba považovat vztah k jeho pravým původcům, tj. ke stále existující velké komunitě bývalých německých obyvatel českých zemí, kteří jsou zjednodušeně označováni za sudetské Němce. Pomalu, často bolestně

<sup>36</sup> Stanovisko koordinační rady Česko-německého diskusního fóra k tématu Hřbitovy jako svědkové dějin, Praha, 7. 3. 2002.

dospíváme k poznání, že německý prvek je součástí české historie, a tudíž i jejího kulturního dědictví.

V muzeu jsme se proto snažili znát i stanoviska bývalých německých obyvatel Chomutovska. Mnohokrát byli součástí týmu připravujícího projekt, publikaci či výstavu. Mnohokrát jsme prezentovali jejich vlastní pohled na zacházení s německým kulturním dědictvím. Udržovali jsme pravidelné styky s místními krajanskými skupinami a veřejně je prezentovali.

Jde o to, zda jsme všude schopni a někdy ochotni hlásit se i mimo okruh odborných pracovníků k tomu, že v pohraničí, ale i jinde pracujeme s německým kulturním dědictvím, a tuto skutečnost objektivně, bez emocí přiznat a pracovat s ní jako s neskrývaným faktem. Kdo jiný by se měl snažit přinášet objektivní informace oproštěné od politických kontextů a založené na vědeckém poznání než muzea a akademická obec. Nesporně je to náš dluh vůči veřejnosti.

Platí to i pro oblast péče o německé historické hřbitovy, specifické součásti kulturního dědictví. Výjezdy vládou pověřené pracovní skupiny do Ústeckého, Karlovarského, Jihomoravského, Královéhradeckého kraje a do kraje Vysočina ukázaly nejhorší stav hřbitovů v západočeském a severočeském pohraničí a konstatovaly nejodmítavější přístup samosprávy právě v Ústeckém kraji, kde jsou rezidua minulosti zakořeněna programově. V problematice hřbitovů je stále třeba vidět dvě možná řešení. Především je to klasický postup tam, kde ze strany veřejnosti a samospráv existuje pochopení pro závažnost tématu a relativní „dostatek“ partnerských subjektů, využívajících již existující možnosti pro podávání projektových žádostí k Česko-německému fondu budoucnosti nebo pro čerpání financí z omezených grantových prostředků ministerstev, krajů a obcí. Druhé, mimořádné řešení je nutné v oblastech, kde takový postup není možný z důvodu negativního postoje vedení obcí, příliš vysokého počtu postižených lokalit nebo neexistence subjektů, které by mohly situaci řešit, vzhledem k věkovému složení krajanské obce či vzhledem k rozsahu potřebné sanace, která přesahuje možnosti občanské iniciativy.

Ke zvýšení informovanosti o tom, že existuje právní možnost mimořádného řešení, směřuje i vlastní smysl původního podnětu k možnosti využít stávající aktivní a vymahatelné zákonné povinnosti státu, která vyplývá z mezinárodní smlouvy České republiky se Spolkovou republikou Německo. Nutnost urychleného řešení je vzhledem ke stále pokračující devastaci německých hřbitovů skutečně akutní. Faktické zastavení devastace je v tuto chvíli mnohem potřebnější než hledání finančních prostředků na obnovu hrobů. Při prosazování tohoto požadavku je třeba klást důraz na čl. 24, odst. 1 a čl. 30 česko-německé smlouvy, v níž se obě strany zavázaly k péči o evropské kulturní dědictví, zejména



o památky připomínající dějinné události a tradice druhé strany. Hřbitovy jsou přitom často posledním viditelným dokladem existence německého etnika a jeho kultury, tradic, osobností, jejich díla, zároveň dokladem a přehlídkou vývoje funerální kultury a uměleckého řemesla a v neposlední řadě také živou knihou historie řady míst na českém území.

## Redakční postscriptum

V souvislosti s výše otištěným příspěvkem nelze nezpomenout, že problematika česko-německých vztahů se objevuje na stránkách našeho časopisu opakovaně v podobě odborných studií i knižních recenzí.<sup>37</sup> Jen málo textů se však tohoto tématu dotklo jiným než ryze akademickým způsobem. Stanislav Děd, někdejší ředitel Oblastního muzea v Chomutově, v publikovaném příspěvku čerpá ze svých poznatků a zkušeností získaných během svého působení v této paměťové instituci v letech 2001 až 2017. Jakkoli jsou aktivity tohoto regionálního muzea oborově i tematicky velmi různorodé, usiloval Stanislav Děd o to, aby muzejní expozice a sbírky vztahující se k historii zachycovaly minulost Chomutovska v její co možná ucelené podobě. Její nepominutelnou součástí byla existence německého fenoménu, jehož představitelé tvořili do roku 1938 více než osmdesát procent místních obyvatel a po roce 1945 byli z naprosté většiny nuceně vysídleni.

Téma nuceného vysídlení německé menšiny z Československa po řadu desetiletí výrazně ovlivňovalo diskusi o další podobě československo-německých, resp. česko-německých vztahů. Zástupci bývalých německých obyvatel Československa pak debatu rozvířovali svými požadavky domáhajícími se práva na návrat do vlasti a odškodnění za zkonfiskovaný majetek.<sup>38</sup> Nepřekvapuje proto, že na české straně – zejména v oblastech, z nichž byli českoslovenští občané německé národnosti odsunuti – nebyl o připomínání této skutečnosti valný zájem.

Od nuceného vysídlení této skupiny obyvatel však uplynulo už více než sedm desetiletí a zejména v posledních dvaceti letech se v přístupu k tomuto tématu

<sup>37</sup> Z posledních let srov. např. Petr Šafařík, „Die Edward Beneš-Bücher der Publizistin Sidonia Dedina: Von einem Ausdruck des problematischen Kanons im Diskurs über den tschechisch-(sudetens) deutschen Themenkomplex“, *AUC Studia Territorialia* 12, č. 3–4 (2012): 71–106; celé tematické dvojčíslo připravené ve spolupráci s Česko-německou a Slovensko-německou komisí historiků, jež se se zabývalo vztahem médií a společnosti v 19. a 20. století: *AUC Studia Territorialia* 13, č. 1–2 (2013); a Benjamin Conrad, „Das mehrsprachige Abgeordnetenhaus der Tschechoslowakei in seiner parlamentarischen Praxis 1920–1938“, *AUC Studia Territorialia* 16, č. 1 (2016): 44–63.

<sup>38</sup> Přehledné shrnutí této problematiky nabízí nejnověji Jaroslav Kučera, *Mírové uspořádání s Německem. Od protihitlerovské koalice k Česko-německé deklaraci* (Praha: Dokořán, 2018), zejm. 311–377.

mnohé změnilo. Na mezistátní úrovni se tak stalo především díky Česko-německé deklaraci z roku 1997, která zcela nedvojsmyslně konstatovala shodu obou stran na tom, že „nebudou zatěžovat své vztahy politickými a právními otázkami pocházejícími z minulosti“.<sup>39</sup> V rovině odborné reflexe je pak zřejmé, že situace, jež panovala v českém pohraničí v bezprostředně poválečném období, přestává být redukována čistě na konflikt mezi Čechy a Němci, ale začíná být zkoumána v širším politickém, hospodářském a společenském kontextu.<sup>40</sup> Zvyšující se časový odstup od událostí let 1945–1947 má nakonec ten důsledek, že počet jejich pamětníků na obou stranách každým rokem klesá. Proměně náhledu na nucené vysídlení a související otázky napomáhá i změna ve stanovách Sudetoněmeckého krajanského sdružení, nejvlivnějšího obhájce zájmů bývalých německých obyvatel Československa. Z cílů uvedených v jeho stanovách byly v roce 2016 definitivně vyškrtuty dva pro českou politickou reprezentaci zásadně nepřijatelné požadavky: právní nárok na návrat do staré vlasti a navrácení zkonfiskovaného majetku či jemu odpovídající odškodnění.

Všechny tyto skutečnosti přispívají k tomu, že přítomnost německé menšiny v Československu před rokem 1945 je stále více tematizována také v pracích veřejných paměťových institucí a ve veřejném prostoru obecně.<sup>41</sup> Polemiku Stanislava Děda, vycházející ze znalosti specifík Ústeckého kraje, proto chápeme právě jako příspěvek do této diskuse. Jedním dechem nutno také dodat, že tato diskuse je mimo svůj regionální rozměr a zasazení do rámce česko-německých vztahů také dokladem a velmi dobrou ukázkou existence a působení obecnějšího fenoménu, který se v anglosaském světě prosadil již v osmdesátých letech pod názvem public history.

Text je otištěn v autorské redakci, jejíž součástí je i použitá terminologie. Týká se to zejména pojmů, jež autor volí pro označení samotného procesu, jehož výsledkem bylo praktické vymizení všech německých obyvatel z poválečného československého území, stejně jako pojmenování samotné komunity, již tito příslušníci vytvořili ve Spolkové republice Německo.

Lucie Filipová a Jan Šír

<sup>39</sup> Česko-německá deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji ze dne 21. ledna 1997, čl. IV, Parlament ČR, Poslanecká sněmovna 1996–1998, tisk 12900, část č. 4, <http://www.psp.cz/eknih/1996ps/usneseni/u0221.htm>.

<sup>40</sup> Viz např. Andreas Wiedemann, „*Pojď s námi budovat pohraničí*“. *Osídlování a proměna obyvatelstva bývalých Sudet 1945–1952* (Praha: Prostor, 2016). Jedná se o český překlad autorovy německé disertační práce: Andreas Wiedemann, „*Komm mit uns das Grenzland aufbauen!*“ *Ansiedlung und neue Strukturen in den ehemaligen Sudetengebieten 1945–1952* (Essen: Klartext, 2007).

<sup>41</sup> Dušan Kováč, Miloš Rezník a Martin Schulze-Wessel, eds., *Paměť – expozice – ukládání: Muzealizace dějin v česko-německo-slovenském kontextu* (Praha: Masarykův ústav AV ČR, 2017).

## RECENZE

---



Rusku lze porozumět velice snadno, ale člověk se musí naučit jedno – věřit neuvěřitelnému. Na to upozorňuje čtenáře David Satter, americký novinář a zkušený pozorovatel Ruska, hned v úvodu své čtvrté knihy o postsovětském Rusku.<sup>1</sup> Naráží tak na skutečnost, že západní čtenář, který je zvyklý na to, že každý jedinec má svou hodnotu, si v případě Ruska musí připustit, že něco takového zde neplatí. Pro ruský stát je jedinec pouze surovým materiálem, na jehož životě nezáleží. Podle Sattera Rusko neprošlo hodnotovou transformací, kterou zoufale potřebovalo. Jedinec je stále stejně postradatelný, jako tomu bylo za komunismu. Satter bez iluzí o povaze ruského režimu konstatuje, že pokud chceme Rusko pochopit, musíme si uvědomit, že ruští vládcí jsou pro udržení moci schopní všeho a nezastaví se ani před vražděním a terorizováním svých občanů. A to podle Sattera platilo nejen za Putina, ale i za Jelcina, kterého také nešetří ostrou kritikou. V Jelcinově době totiž vidí kořeny zločinné podstaty stávajícího ruského režimu.

Satter se pro doložení svých slov o povaze ruského režimu vrací ke klíčovým událostem, jako byly bombové útoky na bytové domy v Moskvě a Volgodonsku, útok v Beslanu a na divadlo na Dubrovce nebo výbuch na ponorce Kursk. Vedle toho systematicky popisuje, jak za Jelcina a následně za Putina probíhalo rozkrádání, oligarchizace a kriminalizace ruského státu. Podle Sattera charakterizovaly nově vzniklou ruskou společnost tři hlavní rysy: ekonomika ovládaná zločineckou oligarchií, autoritářský politický systém a morální úpadek, který znemožňoval existenci skutečné občanské společnosti. To vše dohromady připravilo půdu pro vývoj Ruska směrem k režimu založenému na agresii a teroru (s. 58–59).

První kapitolu věnoval Satter bombovým útokům na bytové domy. Detailně zde popisuje útoky z roku 1999 a všechny otázky, které kolem nich vyvstaly. Podle Sattera jsou důkazy toho, že útoky má na svědomí FSB, a ne čečenští teroristé, více než přesvědčivé. Satter si je jist, že útoky byly provokací, která měla zajistit Putinův nástup k moci. Po desítkách útocích na civilisty byla zahájena válka v Čečensku a Putin, který měl válku vést, se přes noc stal populárním. Jelcin pak předčasně rezignoval, aby se Putin mohl stát prezidentem. A jedna z prvních věcí, které Putin v úřadu učinil, bylo zaručení imunity Jelcinovi (s. 54–55). Postupně byli odstraňováni lidé, kteří se snažili o zodpovězení otázek kolem vyšetření útoků. Po nevyjasněné smrti Jušenkova, Ščekočichina, Politkovské, Litviněnka a po zatčení Trepaschina zůstal Satter podle vlastních slov „jedním z posledních lidí, kteří stále tvrdili, že tuto monumentální provokaci není možné ignorovat“ (s. 54). Satter podobným způsobem prokládá i na dalších místech knihu svými osobními zážitky a zkušenostmi, což přispívá k výslednému dojmu, že Satter není jen pouhým pozorovatelem

<sup>1</sup> Přechozí tituly jsou: David Satter, *Age of Delirium: The Decline and Fall of the Soviet Union* (New York: A.A. Knopf, 1996); David Satter, *Darkness at Dawn: The Rise of the Russian Criminal State* (New Haven: Yale University Press, 2003); David Satter, *It Was a Long Time Ago, and It Never Happened Anyway: Russia and the Communist Past* (New Haven: Yale University Press, 2007).

událostí, ale často také jejich aktivním účastníkem. Podle Sattera „největší překážkou pro přijetí důkazů ukazujících na vinu FSB není to, že by nebyly dostatečně přesvědčivé, ale to, že se něčemu takovému těžko věří“ (s. 56). Taková míra cynismu, jakou ruský režim při útocích prokázal, je podle něj v normální společnosti nepochopitelná, do kontextu ruského státu ale zapadá naprosto přesně.

Satter o těchto útocích nepíše jinak, než jak o nich psal před lety. To, že je považuje za dílo FSB, tvrdil od samého počátku. Důvody, které ho k tomuto názoru vedly, popsal už roku 2003 v knize *Darkness at the Dawn*. V recenzované knize se k nim vrací, protože věří, že „dokud pravda o útocích nevyjde najevo, nebude možné stanovit pravou povahu ruských postkomunistických dějin“. Podle něj „ze všech nebezpečí, která Rusko ohrožují, žádné není tak hrozné jako to, že nebudou vyžadovány odpovědi na tajemství Putinova nástupu k moci“ (s. 57).

Dále se Satter věnuje transformaci po pádu Sovětského svazu, která proběhla v ekonomickém, nikoliv však v morálním smyslu. Systematicky líčí, jak probíhala oligarchizace a kriminalizace ruského státu. Satter jmenuje několik faktorů, které usnadnily vzestup ruské kriminální oligarchie. Hyperinflace sice přivedla miliony občanů na mizinu, ale lidé s dobrými konexemi našli ve vzniklém chaosu řadu způsobů, jak bezpracně nashromáždit ohromné bohatství. I když proces privatizace vytvořil třídu nesmírně bohatých oligarchů, vládě přinesl jen velmi málo příjmů. To vše vedlo k ekonomickému kolapsu v roce 1998, kdy se Jelcinova popularita propadla na absolutní minimum. Satter v této situaci spatřuje zdroj neklidu oligarchů a nejistoty kolem nástupnictví, která podle něj vedla k bombovým útokům v roce 1999. Třetím procesem, který podle Sattera stvořil ruskou oligarchii, byla kriminalizace všech sfér veřejného života. Satter zde důkladně popisuje, jak úředníci, podnikatelé a zločinecké gangy začali vzájemně spolupracovat. Úspěch byl od té doby v Rusku těsně spjat se zločinem. Vedle toho Jelcin usiloval o co největší oslabení role parlamentu. Satter vykresluje, jak Jelcin zanechal vyčerpanou a demoralizovanou zemi Putinovi, který byl díky tomu vnímán jako spasitel.

Satter, který upozorňoval na zločinný charakter a nedemokratičnost Putinova režimu už v jeho počátcích, tedy v době, kdy to ještě mnozí nechtěli slyšet, nyní s dostatečnou autoritou předkládá sondu do struktur, na nichž je tento režim založen. V tomto systému vykonává moc byrokratický aparát zodpovědný jedinému vůdci země – Putinovi. Ten k upevnění svého postavení vybudoval „vertikálu moci“, tj. systém hierarchické kontroly a vymýcení vedlejších mocenských center, která představovala média, podnikání, parlament a soudy. Zároveň do nejvyšších funkcí dosadil lidi z KGB, kteří do vedení země přinesli mentalitu a zvyky tajné policie. To vše mu podle Sattera bylo umožněno díky nečekané ekonomické štěstěně, kdy prudký nárůst světových cen energií spolu s prvními plody ekonomické transformace a ohromnou zadržovanou poptávkou vedl k velkému hospodářskému rozmachu. Putin tak vyvolal dojem, že zemi pozvedává z chaosu. Satter ale upozorňuje, že rostoucí bohatství poskytlo Putinovi pouhou fasádu pro zakrytí pravé povahy jeho režimu, který zločin nevymýtil, nýbrž jen vzal pod svá křídla a který podle Sattera vrátil Rusko opět na začátek: „Opět se stalo zemí, kde nejsou slyšet hlasy občanů.“ (s. 114) Satter věří, že takový systém může vnitřní konflikt a kolaps odvracet jenom „pomocí šalby nebo

agresivního militarismu“ (s. 114). Rozdělení společnosti, které Putin podnítl, na malou skupinu, jež má prospěch z korupce, a na zbylou většinu podle Sattera pouze zadělává na násilnou krizi. Tím se dostáváme k okolnostem, které napsání knihy motivovaly.

Jak již bylo řečeno, většina událostí, o nichž Satter píše, není nová a Satter na ně má po léta konzistentní názory. Ať už se to týká jeho pohledu na viníky útoků na bytové domy nebo jeho informování o událostech v Beslanu, kdy ruské jednotky začaly tělocvičnu školy obsazené teroristy ostřelovat plamenomety a zabily tak přes tři sta rukojmí včetně dětí. Satter se o tom už před lety stejně jako dnes vyjadřoval jako o zločinu proti lidskosti (s. 16). Proč se tedy Satter vrací k událostem, o kterých už v minulosti psal? Něco se přeci jen změnilo, co dává knize nádech naléhavosti a aktuálnosti. Satter to pojmenovává tak, že se ruský režim nově cítí v ohrožení. A to zejména kvůli dění na Ukrajině, kde se lidé vzbouřili proti stejně zločinnému režimu, jaký panuje v Rusku. Události z Ukrajiny, které Satter líčí v druhé části knihy, dovršují to, o čem Satter psal a před čím varoval už dříve. Pohled na Rusko se na Západě změnil. V roce 2016, kdy Satter publikoval anglickou verzi knihy, se již Západ zbavil iluzí, že Rusko může být partnerem. Rusko je v Evropě znovu agresorem. Změnu okolností pocítil i Satter osobně, když byl v roce 2013 v době probíhající ukrajinské revoluce z Ruska jako první americký novinář od konce studené války vyhoštěn. Ruská agrese proti Ukrajině před světem bezprostředně odkryla pravou tvář Putinova režimu. Není tedy divu, že se Satter rozhodl znovu vydat své postřehy o Rusku, které dnes nacházejí novou rezonanci. Satter dává přesvědčivě do souvislostí revoluci a válku na Ukrajině s vývojem Ruska od pádu Sovětského svazu a vykresluje tak před čtenáři kritický a znepokojující obraz toho, jaká je pravá povaha současného ruského režimu. V tom je jistě přínos Satterovy knihy. Ačkoliv z velké části rekapituluje již známé události, agrese proti Ukrajině jim dodala nový rozměr a Satterovo poselství zní jasně: Na zločiny, které padají na vrub ruskému režimu, nelze při jednáních s ním zapomínat. A Satter je zřejmě nepřestane připomínat, dokud nebudou dostatečně ve světě i v Rusku reflektovány. Satterovu knihu lze doporučit každému, kdo si chce zasadit válku na Ukrajině do širšího kontextu agresivní povahy ruského režimu a kdo je odhodlán „uvěřit neuvěřitelnému“.

Johana Černochová

doi: 10.14712/23363231.2019.7

Michail Zygar, **Všichni muži Kremli: stručná historie současného Ruska**. Příbram: Pistorius & Olšanská, 2016, 413 s. ISBN 978-80-8785-564-5

Kniha Michaila Zygara *Všichni muži Kremli* v překladu Libora Dvořáka je zajímavou studií budování ruské státní moci od nástupu Vladimira Putina do prezidentského úřadu v roce 2000. Zygar jako dlouholetý novinář a později šéfredaktor poslední ruské nezávislé televize Dožd' vychází z desítek rozhovorů, které vedl s lidmi z nejbližšího Putinova okolí. Čtenáři se tak do rukou dostává vcelku plastický obraz nejdůležitějších postav Putinova

vnitřního kruhu spolupracovníků. Nedlouho po publikování knihy v roce 2015 Zygar ze svého šéfredaktorského postu odešel.

Sám autor uvádí, že téměř každá osoba vyprávěla příběh, ve kterém se snažila obraz o sobě samé přikrášlit, zapomínala důležitá data či události, ale také vlastní slova a činy (s. 7). I přes to, že Zygar vyzpovídal značný počet lidí, je tento fakt – vlastní pojetí událostí – neustále nutné mít na paměti při hodnocení líčených skutečností. Autor čerpá především z rozhovorů či anonymních zdrojů, uvedené informace však nekonfrontuje například s informacemi dostupnými v archivech KGB či s předchozími zjištěními dalších novinářů a analytiků.

Autor na druhé straně nabízí neotřelý pohled na známé i méně známé aktéry a důležité hráče z Putinova nejbližšího okolí, kupříkladu zraku veřejnosti skrytých osobností jako Vladislav Surkov, Vjačeslav Volodin či Viktor Medvedčuk. Text je často odlehčen humornějším popisem, například když o Igoru Sečínovi autor píše, že má velmi zvláštní úchytku – mikrobuse a pomerančovou šťávu – a že je svými podřízenými považován téměř za kyborga, který nepotřebuje spánek a který se sám vyléčil z rakoviny (s. 213). Zevnějšek ideologa Kremlu Vladislava Surkova pak přirovnává k romantickému literárnímu hrdinovi 19. století (s. 122). Každá kapitola je uvozena krátkým textem v podobném duchu, který kontrastuje s následným popisem intrik, soupeření, pádů a vzestupů k moci jednotlivých aktérů s největším vlivem na ruského prezidenta.

Kniha je rozdělena do čtyř hlavních částí a závěru, přičemž každá z částí obsahuje dále několik kapitol věnovaných pokaždé jiné osobnosti z Putinova nejbližšího okolí. Názvy jednotlivých částí pak evokují proměny, kterými Vladimir Putin v době své vlády prošel, přes úvodní část Putin I. Lví srdce až po poslední, čtvrtou část nazvanou Putin III. Hrozný, po níž následuje závěr Putin IV. Svatý.

Hlavní tezí Zygaryovy knihy je, že Vladimir Putin se autoritářem a dlouholetým, prakticky neomezeným vládcem Ruska stal v podstatě náhodou a téměř z donucení; podle Zygara Putin nedemokratickým změnám v Rusku dlouho vzdoroval a není to on, kdo přivedl Rusko do současné ekonomické, politické a společenské situace. Obraz Putina jako tvrdého lídra, s nímž Rusko stojí a padá, kniha označuje za mýtus (s. 410); za současným stavem Ruska tak stojí jakýsi „kolektivní Putin“, vrstva lidí, která se snažila při rozhodování uhádnout záměry Putina, avšak ve skutečnosti sledovala pouze záměry a zájmy své (s. 8). Tuto vrstvu a její vliv na Putina se pak autor v knize snaží přiblížit; o Putinovi, jeho motivech a formování postojů během služby v KGB se čtenář mnoho nedozví, ačkoli pro současný mechanismus rozhodování je právě zpravodajský původ Putina a lidí kolem něho zcela zásadní. Čtenář tak může snadno nabyt dojmu, že Michail Zygar kolem Putina jen opatrně našlapuje a nechává ho vláčet v běhu světových a domácích událostí, na které Putin reaguje až z donucení. Sám autor knihu charakterizuje jako historii toho, jak se jeden člověk stal náhodou králem a zpočátku se jen chtěl udržet ve funkci, postupně se však vlivem své svity a jejích intrik ocitl v postavení, ve kterém se sám ocitnout nechtěl (s. 8–9).

Putin se poprvé dostal do prezidentského úřadu v roce 2000, jako téměř neznámý člověk, který krátce působil na postu šéfa FSB a poté jako premiér. Během tří let se tak



ve své podstatě z neznámého úředníka, byl zastávajícího vysokou pozici na petrohradské radnici, stal vládcem největší země světa. Nutno dodat, že petrohradská kariéra Vladimira Putina je stále opředena mnoha nejasnostmi, včetně jeho možného zapojení do známé aféry se zmizením milionu německých marek, za které mělo přijít v době hrozící potravinové krize maso ze Západu. To však nikdy nepřišlo, na rozdíl od peněz, které odešly a skončily neznámo kde.<sup>1</sup> Je ale možné konstatovat, že devadesátá léta v Petrohradě Putina jen utvrdila v jeho odporu k demokratickým hodnotám. Od počátku se obklopil silovíky, muži s osobní historií v KGB, sám v cynické a chladnokrevné atmosféře tajných služeb působil. I proto lze o Zygarem popisovaných demokratizačních tendencích v počátcích Putinovy vlády pochybovat – Putinovým cílem s největší pravděpodobností nikdy nebyly. Tyto skutečnosti však autor v knize nijak nereflektuje.

Po svém uvedení do úřadu se Putin podle Zygara rozhodl, že se z něj stane úspěšný bojovník proti nepřátelům a reformátor země (s. 8). K moci se dostal souběžně s bombovými útoky v Moskvě a dalších městech a v době počínajícího ozbrojeného konfliktu v Dagestánu (s. 19–20, 50–51); autor bohužel tyto skutečnosti podrobněji nezmiňuje, včetně možného zapojení bezpečnostních složek do pumových atentátů. Pro bezprostřední kroky Vladimira Putina po jeho uvedení do úřadu přitom tyto skutečnosti hrály podstatnou roli; byly také záminkou ke konsolidaci Putinovy osobní moci a k ještě tvrdšímu postupu proti jeho oponentům.

Zygar uvádí, že Vladimír Vladimirovič o moc vůbec neusiloval, dokonce jí aktivně vzdoroval a přemlouvání svého okolí se snažil odrážet; na druhé straně však Putina přitahoval luxus a život s mnoha privilegii v nejvyšší státní funkci. Podle autorových slov žila v té době většina vysokých státních hodnostářů včetně ředitele FSB skromně a o vilách a soukromých tryskáčích se jim ani nesnilo (s. 25–26). Putina však luxus a především majetek přitahoval vždy. Již za svého působení ve východním Německu před rozpadem SSSR byl Putin kolegy popisován jako člověk, který rád dostával dary a snažil se získat to, co vlastnili jiní<sup>2</sup>; po rozpadu Sovětského svazu a jako zaměstnanec petrohradské radnice měl na starosti ekonomické a finanční vztahy se Západem a právě za jeho působení na radnici bohatli Putinovi kolegové z KGB, ačkoli o přímém obohacení Putina či jeho korupčním chování neexistují přímé důkazy.

Zygar popisuje Putinův režim jako ve své podstatě chaotický, který je řízen na základě toho, co by si právě Putin o dané situaci mohl myslet. Ruská politika je tak založena na soupeření jednotlivých osob v Putinově okolí a jejich ambicích, přičemž ideologie či přesvědčení nehraje roli. Sám Putin je Zygarem vykreslován jako taktik, který reaguje na okolní události, spíše než jako velký strateg, jak je mnohdy viděn na Západě. Putin z knihy vychází jako izolovaný a svou funkci unavený politik, který záviděl například bývalému gruzínskému prezidentu Saakašvilimu to, jakým způsobem si umí užít život a moc (s. 182). Po celá léta v prezidentském úřadu (resp. v premiéřském úřadu v době

<sup>1</sup> Blíže k tomu viz např. Masha Gessen, *Muž bez tváře: Neuvěřitelný vzestup Vladimira Putina* (Praha: Akropolis, 2016), 132–133, 146–147.

<sup>2</sup> *Ibid.*, 86–87.

prezidentství Medveděva) Putin zápasí s pocitem křivdy, že Západ dostatečně nerespektuje ruské zájmy, které se odrážejí i v nárocích na kontrolu bývalých sovětských satelitů (např. s. 140–141, 172, 360–361). Z autorových rozhovorů s mnoha lidmi vyplývá, že Ukrajina od počátku Putinova prezidentství skutečně zaujímala v jeho politice výrazné místo a Putin opakovaně prohlašoval, že Rusko Ukrajinu ztratí, pokud nepodnikne nějaké kroky (s. 313, 333).

Tyto kroky jsou již dnes známy – anexe Krymu a rozpoutání války na východní Ukrajině. Popis toho, jak se rodily reakce Kremlu na ukrajinské protesty a na snahy země o přiblížení k EU podpisem asociační dohody, skýtá zajímavý pohled na rozhodovací mechanismy Kremlu a na pozice a motivy jednotlivých aktérů.

Zygar uvádí, že operace „návratu“ Krymu k Rusku se sice začala projednávat teprve v roce 2013, ale již v roce 2008 Putin varoval, že pokud Ukrajina vstoupí do NATO, hrozí, že Krym ztratí (s. 333). Autor velmi podrobně popisuje jednotlivé názorové proudy v Kremlu na „operaci Krym“ včetně pozic jejích hlavních protagonistů. Ukazuje, že navzdory tomu, že se o znovuzískání Krymu v Kremlu léta hovořilo, žádný jasný plán neexistoval a rodil se v podstatě za pochodu. Ze Zygarova popisu vyplývá, že Putin nechával průběh operace na svých podřízených, otálel se zásadnějšími rozhodnutími, až nakonec kvůli nátlaku Merkelové a Obamy nehodlal ustoupit a navíc ani nevěřil, po zkušenostech s Gruzii, že Západ dokáže sáhnout vůči Rusku k tvrdým sankcím (s. 341).

Počátek plnohodnotné rusko-ukrajinské války je připisován Igoru Strelkovovi-Girkovi, jenž se svými spolubojovníky obsadil v dubnu 2014 východoukrajinské město Slavjansk. Nutno dodat, že do takové role se pasuje sám Strelkov – v četných rozhovorech se označuje za toho, kdo válku spustil – a Zygar jeho vyjádřením věnuje v knize vcelku velkou pozornost. Strelkov se těšil finanční a hmotné podpoře ruského konzervativního oligarchy Konstantina Malofejeva. Ten má blízko k Putinovi, ale sám Strelkov si stěžoval na nedostatečnou podporu separatistickému hnutí na východě Ukrajiny ze strany Kremlu (s. 343–351). Je škoda, že Konstantinu Malofejevovi se Zygar ve své knize nevěnuje více; pro rusko-ukrajinský konflikt jde o významnou osobu s úzkými vazbami na Putina, jejímž prostřednictvím jsou protivládní bojůvky na východě Ukrajiny financovány, a přesně z toho důvodu se Malofejev také nachází na sankčním seznamu USA. Je však otázkou, do jaké míry padá vina za vypuknutí konfliktu na hlavu Strelkova a Malofejeva; co je naopak bez výhrad zřejmé, je důsledek celé operace: to, že nestabilita na východě Ukrajiny brání její integraci do evropských struktur. To naopak vyhovuje Kremlu, který situaci využívá ve svůj prospěch.

Díky XXII. zimním olympijským hrám v Soči a anexi Krymu se v Rusku vzedmula velká vlastenectví, která vynesla do rekordních výšin i Putinovu popularitu. Populární se tím stala i sama válka na Ukrajině. Toto vlastenectví však Rusko nyní udržuje zvýšenou konfrontací se Západem, především s USA, a vymezováním vůči liberálním demokratickým hodnotám Západu. Podle Zygara za současný téměř nenávidný postoj Putina k Západu může hlavně nepochopení Ruska a ruských zájmů ze strany západních zemí a dále pak vliv jeho úzkého kruhu spolupracovníků; velkou roli – což už Zygar nijak neakcentuje – však hraje také špatná ekonomická kondice země, kdy se Putin snaží odvést

pozornost od domácích problémů k zahraničním, a jeho snaha o pozvednutí „velikého Ruska“ a snaha hrát dominantní roli v mezinárodním měřítku. Ne nadarmo rozpad SSSR Putin již dříve označil za „největší geopolitickou katastrofu 20. století“.

Čtenářovu pozornost může tříštit množství postav, byť důležitých, jejich objeovávání a mizení v průběhu čtení knihy, a také střídání různých časových rovin. Absenci zdrojů a důraz na rozhovory s lidmi z Putina okolí bez ověřování sdělených informací by čtenář měl vzít také v potaz; otázkou však je, do jaké míry je možno v současném Rusku informace nejen ověřovat, ale i získávat. Zygare se snažil dokázat, že za rozhodnutími v Rusku nestojí jediný člověk – Putin –, nýbrž jakýsi „kolektivní rozum“, ve kterém se desítky a stovky lidí denně snaží odhadnout, k jakým rozhodnutím by dospěl Vladimir Putin, a těmto anticipacím se přizpůsobit. V čem jsou *Všichni muži Kremlu* strhující, je popis neustálého pletichaření a soupeření o moc v Putinově nejbližším okolí, přičemž sám Putin je charakterizován jako izolovaný muž, který je okolím přesvědčován, že nemůže odejít (s. 409). Skeptik by mohl namítnout, že k Zygarevě charakteristice systému vládnutí v Rusku nahrává absence rozhovorů s osobou nejdůležitější, s Vladimírem Putinem.

Každá kapitola knihy je podrobným vhladem do důležitých událostí, které se přihodily během Putinovy vlády, ať už se jedná o změny ve vládních funkcích, projekt plynovodu Nord Stream, rusko-ukrajinskou plynovou válku, nebo válku na Ukrajině a v Sýrii. Zygare velmi plasticky, i díky provedeným rozhovorům, popisuje vztahy mezi jednotlivými protagonisty a klíčovými aktéry daných událostí. Nejedná se o vyčerpávající suchý výčet dat, postav a skutků, ale spíše o kontextualizovanou analýzu politických drbů, náznaků a vztahů, které však stojí v pozadí každého rozhodnutí Kremlu. Především díky tomu je Zygareův text fascinujícím čtením o letech vlády Vladimíra Putina.

Je trochu škoda, že Zygare nevěnoval větší pozornost Putinovi samotnému a jeho působení v sovětské tajné službě; možná by pak nedošel k tak jednoznačnému závěru, že současný prezident se stal autoritářem v podstatě z donucení. Putin se zděšením sledoval rozpad SSSR z Drážďan, kde působil jako agent KGB, a demokratizační tendence v devadesátých letech jeho dosavadním zkušenostem a ideologii – víře v silové instituce – příliš nekonvenovaly. Putina temná a částečně tajemná minulost příliš nenahrává autorově tvrzení o Putinovi-demokratovi a autoritáři z donucení. Tyto skutečnosti se však nemusí vylučovat s izolovaností, kterou Zygare líčí.

Přesto se nelze zbavit dojmu, že vlivy úzkého kruhu siloviků na Putina nejsou popsány dostatečně konkrétně, tak aby si čtenář mohl představit, jak skutečně rozhodovací mechanismus Kremlu funguje. Otázkou je, zda je v současném Rusku vůbec možné tyto skutečnosti věrohodně prozkoumat.

*Lenka Šatavová*

doi: 10.14712/23363231.2019.8

V dubnu 2018 zemřela Karen Dawishová – americká politoložka a profesorka na oxfordské Miami University ve státě Ohio a jedna z předních světových odborníků na politiku Sovětského svazu a postsovětského Ruska. Smyslem této recenze je představit českému čtenáři stejně jako kriticky zhodnotit její poslední knihu, kterou lze bez větších rozpaků označit za autorčino vrcholné dílo. Titul nese velmi výmluvný název *Putin's Kleptocracy: Who Owns Russia?* a jde o nadměru obsáhlou výpověď akademičky, která svým dlouhodobým výzkumem získala nevidaný vhled do fungování putinské kamarilý a praktik, jimiž v Rusku vysává veřejné peníze.

Kniha vyšla na sklonku roku 2014 a v anglickojazyčných odborných kruzích vzbudila nemalý rozruch. Ovšem přisuzovat pozornost, kterou si vysloužila, hypotetické honbě za senzací, k jejímž předjímání by snad přímočaré a vyzývavé pojmenování mohlo nabádat, by bylo nevýslovnou chybou. Už v samotném úvodu je čtenář vystaven nečekaně chladnému a strohému výkladu, který může mít až zstrašující účinek. Věru, čtení *Putin's Kleptocracy* je náročné, vyžaduje vysokou míru soustředění a přemýšlivosti. Rajan Menon ve své recenzi pro deník *The New York Times* nebyl daleko od pravdy, když podotkl, že Dawishová své publikum vystavuje „přívalu detailů“, a následně lamentoval, že člověku méně znalému sovětských a ruských politických poměrů hrozí utonutí v předkládaných informacích.<sup>1</sup> Taková hrozba je skutečná, ale nespoisí ani tak s případnou nedostatečnou znalostí tématu (jak Menon naznačuje), jako spíš s vysokými nároky na soustředění a schopnost utířbit a zapamatovat si dílčí prezentované poznatky pro jejich pozdější referenci v dalších kapitolách. Dawishová je ve svém vysvětlení mimořádně důkladná, ale místy je její výklad komplikován vcelku fragmentovanou strukturou, kdy se např. o podvodné petrohradské realitní společnosti (známé v Německu jako SPAG) zmiňuje nejprve na stranách 5, 98, 106 a 116, než je jí počínajíc stranou 131 věnována celá jedna podkapitola. Přesto jde, celkově vzato, o dílo systematické, maximálně vědecké, z drtivé většiny prosté jakýchkoli emocí (výjimkou je závěr; viz s. 350) a natolik apolitické, nakolik to jen téma dovoluje.

Text nemilosrdně rozbíjí zaběhlý obraz Putina jako dobrého šéfa obklopeného zkorumpanými politiky. Rozkrývá některé momenty z dob, kdy jako agent KGB navázal kontakt s lidmi, kteří ho pak následovali v jeho prudkém politickém vzestupu a ze kterých vznikl úzký okruh jeho nejloajálnějších spolupracovníků. Putin je obecně znám jako člověk, který si cení oddanosti, čehož je ne zřídka kdy využíváno v okamžicích, kdy je prezentován v kladném světle. Dawishová tuto skutečnost dává do zcela jiného kontextu, když líčí, jak si Putin věrnost blízkých kupoval udělováním licencí pro soukromé společnosti na vývoz ropy a cenných kovů za dumpingové ceny (v první polovině 90. let pracoval pro tehdejšího petrohradského primátora Anatolije Sobčaka v rámci jeho výboru pro zahraniční styky).

<sup>1</sup> Rajan Menon, recenze knihy *Putin's Kleptocracy*, Karen Dawisha, *The New York Times*, 25. listopadu 2014, <https://www.nytimes.com/2014/11/30/books/review/putins-kleptocracy-by-karen-dawisha.html>.

Kromě toho se podílel na praní špinavých peněz, mařil vyšetřování korupčních skandálů a pomocí daňové policie šikanoval nespřízněné konkurenční podniky. V čele svých kumpánů z řad KGB tak stál u zrodu nových oligarchů a vytvořil skupinu intrikánů, která během pár let zcela ovládla Rusko a na svých praktikách vystavěla celý politický systém.

Vzdor tomu, že celou pětinu knihy tvoří odkazový aparát a že zdrojů, z nichž Dawishová čerpá, je nepřehledné množství, nejde o pouhý encyklopedický výčet zločinů a poklesků, jichž se okruh lidí kolem Vladimira Putina po mnoho let dopouštěl a doposud dopouští (ač i jako takový by byl velmi hodnotný, už proto, že některé z použitých materiálů po čase, dle slov autorky, jednoduše „zmizely“ z ruských knihoven; s. 11). V knize je totiž obsaženo několik argumentů, jejichž platnost je následně pomocí výsledků investigace dokazována. Nejtěžejnější z nich jsou de facto obsaženy už v onom sofistickovaně zvoleném názvu *Putin's Kleptocracy*, který v sobě skrývá hned dvě teze: za prvé, že putinské Rusko je ve své podstatě kleptokracie; a za druhé, že na vzniku a chodu tohoto kleptokratického režimu má zásadní podíl právě Putin.

Dle jednoho z častých aspektů kritiky, které byla Dawishová po vydání knihy podrobena, autorka sice prokázala, že kremelská administrativa je skrz naskrz prolezlá korupcí, ale na této bázi ještě nelze Putinovo Rusko označit za kleptokracii. Zde je třeba poznamenat, že tato výtky pramení z nevědění si toho, že Dawishová hned na úvod přichází s vlastní pracovní definicí kleptokracie. Nicméně tato definice není vyřčena nikterak explicitně; ba co víc, je skryta ve stručné charakteristice kremelského režimu. Tato skrytost je možná na škodu a propůjčuje výhradám kritiky alespoň částečnou legitimitu. Kýžený úryvek zní následovně (s. 1–2):

They [oligarchs and political leaders close to Putin] are able to maintain [...] power and wealth as long as they don't challenge Putin politically. Under this system, the state absorbs the risk, provides state funds for investment, and gives those close to the Kremlin massive monetary rewards. With the return under Putin to state capitalism, the state nationalizes the risk but continues to privatize the rewards to those closest to the president in return for their loyalty.

Zejména poslední věta úryvku velmi výstižně a elegantně postihuje koncept kleptokracie v té podobě, v níž s ním autorka operuje, jehož vztažnost k Rusku následně demonstuje kvanty důkazů. Jde tedy o systém, v němž ekonomické náklady a rizika plynoucí z podnikání nese stát, zisky jsou ovšem privatizovány. Po vydání knihy Dawishová kontrovala kritice jasnějším vymezením tohoto termínu.

S tím, jak je v hlavní části textu postupně dílek za dílkem vršena příslušná faktografie, vzniká obrázek o putinském systému, který odpovídá půdorysu loupeživé mocenské struktury nastíněné v úvodu. Rusko je vykresleno jako země, v níž oddanost je cynicky monetizována a v níž práva jsou garantována poslušností, nikoli zákonem. Jde o režim, který si nemůže dovolit transparentnost, neboť „spravuje“ jak demokracii, tak trh. Právě v této skutečnosti spatřuje autorka jednu z hlavních slabín kleptokracie, neboť čím silnější je povědomí o způsobu nakládání s veřejnými penězi, tím větší jsou rizika, jež je nutné podstoupit pro její udržení (s. 347):

It is logical that as the Russian population at large begins to understand that the “public goods” produced by the state are not for public consumption, increasing amounts of coercion will be required to maintain the system. Additionally, reliance on Putin as an arbiter can be maintained only to the extent that he is interested in the increasing effort and risk required to play this role over time. The U.S. Embassy is only one of many players who observed that Putin’s interest in putting in a full day’s work has definitely declined. As predation’s rewards fall, the risks will become less attractive.

Dává to smysl, a zejména ukáže-li se s časem, že se Dawishová ve svých úsudcích nemýlila, pak přispěla i k teoretickému poznání na poli výzkumu politických systémů a mocenských organizací. Přesah do teorie je o to patrnější, že se autorka opírá o poznatky uznávaného amerického ekonoma a sociologa Mancura Olsona, přesněji řečeno, o jeho poslední knihu *Power and Prosperity* (2000). Dawishová se zároveň vůči Olsonovi vymezuje, když tvrdí, že neodhadl správně dopady globalizace na zemi, která prochází fází anarchie (v kontextu, s nímž Dawishová pracuje, jde o zřejmou referenci na chaos, který v Rusku zavládl v 90. letech). Globalizace totiž umožnila „potulným loupežníkům“, o nichž Olson mluví (v anglickém originále *roving bandits*), své bohatství zabezpečit tam, kde panuje pořádek, čímž se jen zvyšuje atraktivita rizika dalšího drancování (s. 9).

Jak už bylo naznačeno výše, gros textu hájí tezi, že Rusko je ovládáno kleptokratickým aparátem, vybudovaným Vladimírem Putinem a jeho nejbližšími přívrženci. Přistoupí-li čtenář na definici kleptokracie, s níž Dawishová pracuje, pak pod tíhou důkazů, jimiž je Putinův vzestup dopodrobna dokumentován, nezbývá než uznat, že autorka dostala premise titulu a že si kniha plně zaslouží uznání a ohlas, jichž se jí dostává. *Putin’s Kleptocracy: Who Owns Russia?* je esenciální četba pro každého, kdo touží prohlédnout mlhu, do níž byly zahaleny reálné principy fungování současné kremelské garnitury.

Jako závěrečný dodatek je nutno uvést, že kromě zjevného badatelského zápalu se v napsání takové knihy, jako je *Putin’s Kleptocracy*, manifestuje také individuální odva- ha člověka, který byl ochoten přinést na světlo zločinecké intrikánství jedince a spolku, jejichž reálná moc dalece přesahuje hranice Ruské federace. A i tam, kam nedosáhne přímo, alespoň doléhá její stín, formující se v obavách z možných politických, ekonomických či třeba osobních důsledků. Důkazem tohoto tvrzení jsou i nepřijemnosti a překážky, s nimiž se Dawishová potýkala v jednáních s nakladatelstvím, v němž měla být kniha původně vydána. Cambridge University Press nakonec odmítlo publikaci ze strachu, že by mohlo být ve Spojeném království zataženo do soudního sporu kvůli křivým nařčením. Avšak i druhé oslovené nakladatelství, pod jehož záštitou byla kniha ve Spojených státech nakonec vydána, tedy Simon & Schuster, odmítlo otištění *Putin’s Kleptocracy* v Británii z téhož důvodu. V děkovné sekci autorka vyjádřila své přesvědčení, že jde o symptom problému, který ve skutečnosti tkví v britské legislativě, ne ve vydavatelských společnostech jako takových.

Martin Kincl

doi: 10.14712/23363231.2019.4

## ZPRÁVY

---





S chirurgicky přesným obsazením poloostrova Krym v únoru a březnu 2014 se do širšího povědomí dostaly útvary speciálního určení ruských ozbrojených sil. Ačkoliv jednotky, které byly nástrojem téměř bleskového obsazení Krymu, neoperovaly pod žádnou konkrétní vlajkou nebo označením útvaru, všem byla nadmíru jasná jejich skutečná příslušnost. Nejen jejich moderní výstroj a výzbroj napovídala, že se nejedná o žádnou místní „domobranu“. Spolu se „zelenými mužíčky“, jak se jim záhy začalo v západních médiích přezdívat, se tak do popředí dostala i realita asymetrické útočné války.

Nakladatelství Osprey, které se zaměřuje na vojenskou tematiku, zhruba rok po anexi Krymu zareagovalo na tyto události publikací *Spetsnaz: Russia's Special Forces*. Cílem práce je rozkrýt, co se pod pojmem *specnaz* skrývá. Útvary označované složeninou, jež vychází z ruského pojmu *vojska special'nogo naznačeniya* (jednotky zvláštního určení), byly dlouhou dobu opředeny tajemstvím. Ačkoliv se jejich zárodky začaly formovat na straně bolševických vojsk již v průběhu ruské občanské války, nebylo o nich dlouhou dobu známo téměř nic. Jejich příslušníci se neúčastnili vojenských přehlídek na Rudém náměstí, vojenský poštovní systém je znal pouze pod číselnými kódy a na památnících a hrobech byli uváděni pouze jako výsadkáři, pokud vůbec se jejich jména někde objevila. Tím vším si příslušníci *specnazu* kolem sebe vytvořili jakýsi háv tajemna, který je obklopoval a byl zdrojem mnoha legend. Některé informace byly uvolněny až v rámci politiky glasnosti ke konci osmdesátých let.

Autor Mark Galeotti patří k předním expertům věnujícím se výzkumu bezpečnostních otázek v Rusku a postsovětském areálu. Působil jako externí spolupracovník pražského Ústavu mezinárodních vztahů, profesor New York University nebo přednášející na moskevském MGIMO. Pravidelně také přispívá do *The Moscow Times*, *War on the Rocks* či *Jane's Intelligence Review*. Mezi jeho nedávné knižní výstupy s podobnou tematikou patří například publikace o novodobých ruských válkách v Čečensku.<sup>1</sup> Recenzovaný titul je tak logickým pokračováním autorova zájmu o tematiku ruských ozbrojených sil a bezpečnostních složek.

Kniha se snaží rozptýlit legendy a mýty, které se kolem *specnazu* za zhruba půl století jeho oficiální existence vytvořily. Ať už jako součást ruského vojenského klamání (*maskirovka*) či z nedostatku spolehlivých informací bývají těmto vojskům přisuzovány vlastnosti a dovednosti, které tyto útvary nemají. Častokrát tak bývají mylně stavěny na roveň britským SAS nebo americkým Deltas a DEVGRU. Ty operují v malých týmech a bývají nasazovány do těch nejtěžších operací. U ruského *specnazu*, oproti jeho anglosaským protějškům, ale nejde o útvary speciální. Jsou to spíše špičkové útvary lehké pěchoty se zvláštním určením, jako je hloubkový průzkum, narušování logistických tras nebo protipovstalecký boj. V některých případech byl *specnaz* pro svoji flexibilitu dokonce nasazován při humanitárních katastrofách (zemětřesení, propuknutí epidemií cholery nebo

<sup>1</sup> Mark Galeotti, *Russia's Wars in Chechnya 1994–2009* (Oxford: Osprey, 2014).

neštovic), případně při občanských nepokojích, tedy při operacích, které přesahují záběr klasických speciálních jednotek. Ty se soustřeďují spíše na vysvobození rukojmí, protiteroristické operace či jinou velmi specializovanou činnost.

Galeottimu se v recenzované publikaci podařilo ukázat, že se termín *specnaz* vztahuje spíše na jednotky, které v obecné rovině nestojí na pomyslném žebříčku tak vysoko, přestože i zde samozřejmě platí výjimky. Ačkoli autor dokázal celé téma přiblížit bez jakékoli předpojatosti, nezdráhá se využít svých znalostí tématu a vyjádřit svůj osobní postoj. Pozitivem práce jsou také ilustrace, které například v závěru zachycují nejmodernější výstroj ruské armády *Ratnik*, na jejímž vývoji a testování se některé útvary *specnazu* podílely. Právě díky ilustracím si tak čtenář může *Ratnik* spojit s již zmiňovanými neoznačenými jednotkami, jejichž fotografie plnily přední stránky denního tisku v průběhu anexe Krymského poloostrova. Kniha je dosti popisná, přesto je znát, že její autor působí na akademické půdě. Ačkoliv jde nepochybně o dobře řemeslně zpracovanou práci, neposkytuje takový vhled a zákulisní informace jako například publikace přeběhlíka Vladimira Rezuna známého jako Viktor Suvorov, která byla vydána už na sklonku osmdesátých let.<sup>2</sup>

Patrně největším negativem publikace je určitá zkratkovitost a povrchnost. Práce věnuje až příliš velkou pozornost samotné historii *specnazu*, jeho duchovním otcům a nejrůznějším operacím. Čtenář se tak seznámí s prapůvodem ruských speciálních sil, jejich nasazením ve španělské občanské válce, přes zapojení do intervencí v Maďarsku a Československu, až po války v Čečensku a Gruzii. Ačkoliv není problémem samotný rozsah, ve kterém se kniha historii tohoto fenoménu věnuje, v poměru k malému celkovému rozsahu publikace je to neúměrné. Převážnou část práce tak zaplňuje víceméně historický exkurz, zatímco současným stavem se text zabývá pouze v závěru. Závěr navíc zahrnuje hlavně nedávné operace v rámci anexe Krymu a intervence na východě Ukrajiny. Malá část knihy je také věnována aktuální výstroji, výzbroji a výcviku.

Publikace je jistě vhodným úvodem do tématu; uspokojit může i toho, kdo potřebuje získat rychlý vhled do fenoménu ruských jednotek zvláštního určení. Jinak ale zůstává dost na povrchu. Takto komplexní tematika by si jistě zasloužila daleko obsáhlejší práci. V některých částech autor podává čtenáři cenné informace, ty nicméně vzbuzují další a další otázky. Kniha obratně říká *co*, ale častokrát se už v ní nedostává prostoru na vysvětlení *proč*. Dobrým příkladem může být pasáž, ve které autor rozebírá charakteristické vlastnosti a dovednosti, kterými se útvary *specnazu* liší od zbytku ruské armády. Jedním z nich je podle Galeottiho i silný *esprit de corps* – soudržnost, hrdost, bojová morálka a dravost. Bohužel už kniha nenabízí vysvětlení, proč tomu tak je. Zvlášť u postsovětských armád by jistě bylo zajímavé sledovat, co všechno za tímto jevem stojí. I například kvůli nechvalně známé dědovščině, tvrdé šikaně uvnitř vojenských útvarů, se kterou se musejí ruští kadeti častokrát potýkat a která je považována za jednu z příčin chabé morálky v řadách sovětské armády i nástupnických armád.

---

<sup>2</sup> Viktor Suvorov, *Spetsnaz: The Inside Story of the Soviet Special Forces* (New York: W. W. Norton, 1988).

Publikace bude zajímavá pro všechny, kdo chtějí získat vhled do historie formování specnazu a jeho nejznámějších operací. Přibližuje veškeré důležité milníky, které se s těmito útvary pojí, stejně jako způsob, jakým se specnaz s nastalou situací vypořádal. V případě hlubšího zájmu o problematiku lze na těchto základech dále stavět. Základy jsou ovšem opravdu to jediné, co může recenzovaná publikace nabídnout.

Matěj Falta

doi: 10.14712/23363231.2019.5

Henry Kissinger, **Uspořádání světa: Státní zájmy, konflikty a mocenská rovnováha.** Praha: Prostor, 2016, 400 s. ISBN 978-80-7260-335-0

Knihu s názvem *Uspořádání světa: Státní zájmy, konflikty a mocenská rovnováha* napsal americký odborník na mezinárodní vztahy Henry Kissinger v roce 2014.<sup>1</sup> O dva roky později vyšla publikace v českém překladu Martina Pokorného. Kissinger patří k předním představitelům realistické školy mezinárodních vztahů. V minulosti působil na Harvardově univerzitě, kde vedle své badatelské činnosti vyučoval historii a dějiny diplomacie. Pracoval také jako poradce amerických prezidentů pro zahraničněpolitické a bezpečnostní otázky a v diplomatických službách; jako státní tajemník v Nixonově administrativě se prostřednictvím tzv. trojúhelníkové diplomacie zasadil o zlepšení vztahů mezi Spojenými státy a Čínou při současném uvolnění napětí v americko-sovětských vztazích. V roce 1973 se společně s vietnamským generálem Le Duc Thoem stal laureátem Nobelovy ceny míru.

Ve své poslední knize Kissinger představuje svoji vizi světa tvořeného několika regionálními oblastmi, které prošly odlišným historickým vývojem a mají tudíž rozdílné pohledy na světové uspořádání. Vedle evropského pojetí světového řádu, jež bylo zformováno po třicetileté válce, existuje podle autora svébytná islámská vize, dále několik odlišných asijských regionálních uspořádání, mezi nimi například čínský nebo japonský pohled na světový řád, a také perspektiva Spojených států. Kissingerovo pojetí mezinárodního pořádku lze přirovnat k nábožensko-civilizačnímu rozdělení světa, s nímž ve své publikaci *Střet civilizací* pracoval americký politolog Samuel P. Huntington.<sup>2</sup> Přestože každý z autorů definuje jednotlivé regiony na základě vlastních kritérií, jejich kategorizace mají podobné rysy. Zatímco dle Huntingtona toto rozdělení v budoucnosti povede ke „střetům

<sup>1</sup> Henry Kissinger, *World Order: Reflections on the Character of Nations and the Course of History* (New York: Penguin Press, 2014).

<sup>2</sup> Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996). Česky vyšlo jako Samuel P. Huntington, *Střet civilizací: Boj kultur a proměna světového řádu* (Praha: Rybka Publishers, 2001).

civilizací“, Kissinger se ve své publikaci snaží najít způsob, jakým rozdílné oblasti usmířit do jednotného globálního řádu.

Kniha je členěna do devíti kapitol. V nich Kissinger pomocí obsáhlých historických exkurzů ukazuje, že v minulosti považoval vladař každého regionálního systému svou vizi za legitimní a určenou k celosvětovému rozšíření. Ve skutečnosti ovšem podle autora žádný jednotný řád světa nikdy neexistoval. Každý region se považoval za středobod uspořádání, jehož byl součástí. Evropské chápání světového řádu, jemuž Kissinger věnuje první dvě kapitoly knihy, se zakládalo na mocenské rovnováze a suverenitě laických národních států. Evropská koncepce představuje podle autora jediný systém, jehož prvky jsou alespoň částečně uznávány a aplikovány v celosvětovém měřítku. Kissinger proto považuje za paradoxní, že navzdory relativní úspěšnosti opouští současná Evropa tuto vizi suverénních teritoriálních států a jednotlivé státy dobrovolně sdílejí svou suverenitu v nadstátní Evropské unii.

Roli garanta vestfálského systému, tedy uspořádání suverénních států, které má původ v polovině 17. století, od Evropy částečně přebraly Spojené státy. Vize USA se však podle Kissingera zároveň opírá o univerzalistické šíření lidských práv a svobod, díky čemuž má být ve světě dosaženo míru (s. 17). Na univerzálním šíření vlastních principů je založeno také tradiční islámské pojetí mezinárodního pořádku, o němž pojednávají třetí a čtvrtá kapitola knihy. Na rozdíl od amerického systému ale islámská koncepce uspořádání světa od počátku usilovala o vytvoření univerzalistické říše s jedním mocenským centrem.

Svébytné koncepce s globálními ambicemi, jež Kissinger podrobuje historickému rozboru v následujících dvou kapitolách, se etablovaly rovněž v Asii. V Číně po tři tisíce let panoval systém, který byl založen na absolutní „božské“ moci císaře. Ostatní kultury se k čínskému pojetí měly přimknout automaticky na základě toho, co americký politolog Joseph S. Nye definuje jako *soft power*. Čína měla v souladu se svou univerzalistickou vizí dominovat celému světu a zároveň ho ohromit svou kulturou a bohatstvím. Podobně etnocentrické vize světového uspořádání vznikly podle Kissingera také v Japonsku a Indii.

Cílem Kissingerovy knihy je zjistit, zdali a do jaké míry mohou odlišné regiony světa s různorodými historickými zkušenostmi a představami o globálním řádu vytvořit jednotné společenství. Kissinger si klade otázku, jestli „je vůbec možné, aby regiony s tak odlišnými kulturami, historií a tradičními koncepcemi řádu obhájily legitimitu nějakého společného systému“ (s. 19). Vytvoření globálního řádu je podle Kissingera úkol složitý, ale nezbytný pro zachování míru ve světě. K jeho ustavení bude dle něj zapotřebí respektovat kulturní rozmanitost lidí, nalézt rovnováhu mezi řádem a svobodou a zároveň rozumným kompromisem sladit tradici regionálních vizí s modernitou současného globalizovaného světa (s. 19–21).

Kissinger tvrdí, že od konce druhé světové války přibližně do přelomu tisíciletí byly nejméně úspěšnější ve snaze vytvořit univerzální řád světa Spojené státy prosazující vestfálský model a šířící demokratické principy. Úspěch americké vize je podle autora „zřetelný v množství nezávislých suverénních států, jež ovládají většinu zeměkoule“. K jejich „vývoji přispěly Spojené státy významným dílem“ (s. 368). Kissinger přitom poněkud nekriticky

argumentuje tím, že vytvoření do jisté míry úspěšného uspořádání světa pod vedením Spojených států se uskutečnilo „pod deštníkem v podstatě jednostranné americké vojenské garance“ (s. 368).

V posledním čtvrtstoletí celosvětového vývoje poznamenaly americkou vizi uspořádání světa například globální hospodářské krize, které USA, potažmo Západ, do jisté míry samy zapříčinily. Současný světový řád, jehož nejvýraznějším znakem je zejména velmocenský vzestup Číny, proto Kissinger charakterizuje jako multipolární zřízení (s. 370–371). Kissinger tak definitivně pro současný svět odmítá fukuyamovskou myšlenku „konce dějin“.

Vznik jednotného mezinárodního uspořádání – kromě již naznačených regionálních odlišností – podle Kissingera znesnadňují ještě další dva faktory. Prvním z nich je „nesoulad politického a ekonomického mezinárodního pořádku“ (s. 374). Tím se rozumí nerovnováha mezi globální ekonomikou, která funguje bez ohledu na státní hranice, a politickým uspořádáním založeným do jisté míry na vestfálských principech (např. rozhodování v Radě bezpečnosti OSN). Do druhé skupiny faktorů, které oslabují pozici tradičního státu v současném světě, je pak možné zařadit existenci tzv. *failed states*, tj. území bez faktického mocenského centra, nebo fenomén integrace, jako je EU, tedy sdružování států do nadstátní entity s nejasným postavením a bez konkrétnější koncepce budoucího vývoje (s. 374–375).

Závěrečná pasáž knihy s názvem „Kudy dál?“ pojednává o možnostech přetvoření mezinárodního systému. Při čtení Kissingerových závěrů však vyvstává otázka, zda představitel americké *Realpolitik* v jejím nejryzejším smyslu neuvízl ve vlastní – touto publikací analyzované – pasti. Jestliže tvrdí, že „můžeme doufat ve světový řád států, jež uznávají důstojnost jednotlivce, usilují o participační vládu a udržují mezinárodní spolupráci podle dohodnutých pravidel“ (s. 377), není čtenář daleko od pravdy, pokud Kissingerův přístup k ideálu mezinárodního pořádku považuje za parafrázi americké vize uspořádání světa. Tím autor ve své podstatě potvrzuje svou předchozí myšlenku, že největší překážkou vzniku jednotného světového uspořádání je fakt, že každá oblast – a tedy i její obyvatelé – vnímá globální řád svým vlastním prizmatem.

Henry Kissinger svými dřívějšími publikacemi i z pozice toho, kdo se podílel na určování praktické americké zahraniční politiky, výrazně ovlivnil debatu o podobě mezinárodních vztahů 20. století. Při pohledu na rychle se proměňující bezpečnostní prostředí po konci studené války, na dynamický rozvoj nových technologií či na zvýšení počtu mezinárodních aktérů a s tím související komplexnost mezinárodních vztahů nabývá otázka další transformace světového uspořádání na naléhavosti. Každé podstatné reformě mezinárodního systému předcházely dlouhé diskuse. Kissingerova publikace takovou debatu podněcuje.

*Patrik Urban*

doi: 10.14712/23363231.2019.6

## POKYNY PRO AUTORY

---

### 1. Charakteristika přijímaných příspěvků

Časopis *Studia Territoria* AUC (dále jen AUC ST) vydává původní příspěvky, jež dosud nebyly nikde publikovány, nejsou nikde v tisku a ani se nenacházejí nikde v recenzním řízení.

Příspěvky se přijímají v anglickém, českém a německém jazyce.

V případě anglických příspěvků se preferuje americká angličtina, redakce nicméně akceptuje i příspěvky zpracované v britské angličtině při předpokladu, že budou jazykově čisté a konsistentní. Úprava stylu se řídí příslušným jazykovým manuálem (*The Chicago Manual of Style*, resp. *The Oxford Style Manual*).

Příspěvky se zasílají do redakce průběžně na adresu redakční rady [stuter@fsv.cuni.cz](mailto:stuter@fsv.cuni.cz). Příspěvky musejí být zpracovány v standardním textovém editoru (.doc, .rtf). Korespondence autora s redakcí probíhá prostřednictvím e-mailu.

Studie uvažované k vydání podléhají externímu recenznímu řízení, které je oboustranně striktně anonymní. Délka recenzního řízení od momentu zaslání příspěvku do redakce až po vrácení příspěvku autorovi k autorizaci, k přepracování či se zamítavým stanoviskem nepřesahuje čtyři měsíce. Redakce si vyhrazuje právo upravit příspěvek v souladu s vlastní redakční linií, jakož i odmítnout příspěvek k publikaci, pokud jej shledá nevyhovujícím, a to i bez udání důvodu.

Příspěvky vyžadující neúměrnou redakční péči z důvodu nerespektování edičních zásad, ledaž byle upravené či s jazykovými nedostatky budou autorům vráceny.

### 2. Copyright

Copyright každého čísla přísluší nakladatelství Karolinum. Předpokladem pro publikování příspěvku v AUC ST, jakož i pro další užití díla je uzavření licenční nakladatelské smlouvy mezi autorem a nakladatelstvím Karolinum.

### 3. Ediční zásady

Redakce publikuje studie, diskusní příspěvky, recenze a zprávy. Studie má mít rozsah nejlépe 25 až 40 normovaných stran. Optimální rozsah recenzí je 5 až 10 normostran. Delší texty budou posuzovány s ohledem na vhodnost jejich zkrácení.

Všechny studie bez ohledu na jazyk publikace musejí být opatřeny anglickým abstraktem o délce 100 až 150 slov. Všechny studie musejí současně obsahovat čtyři až šest anglických klíčových slov.

Zaslaný rukopis musí obsahovat následující položky: titulní stranu, abstrakt, klíčová slova, hlavní text, příp. přílohy. V průvodním dopise autor musí uvést úplné jméno, institucionální afiliaci, stručný odborný biografický profil v jazyce publikace, adresu pro zaslání autorských exemplářů a kontaktní údaje. U článků, které mají více autorů, musí být jeden z nich označen jako kontaktní osoba pro účely korespondence.

Jména z cizích abecedních soustav se přepisují do latinky. Pro přepis bibliografických položek v poznámkách se používá transliterační tabulka platná pro příslušný jazyk (Library of Congress, Oxford Dictionary, ČSN). V hlavním textu se pro přepis jmen z cizích soustav používá zavedená transkripce.

#### **4. Systém odkazování**

Autoři se drží klasického systému odkazování, který má podobu poznámek pod čarou. Bibliografický záznam odkazovaných zdrojů se uvádí v poznámkách pod čarou, a nikoli jako samostatný seznam literatury. Dokumenty opatřené identifikátorem digitálního objektu (doi) se uvádějí včetně permalinku. Elektronické dokumenty se v odůvodněných případech mohou uvádět včetně data stažení.

#### **5. Základní typy odkazování**

##### **Knihy**

##### *Jeden autor či editor*

Richard Sakwa, *Postcommunism: Concepts in the Social Sciences* (Buckingham: Open University Press, 1999), 51–58.

##### *Dva autoři či editoři*

Roy Allison a Christoph Bluth, eds., *Security Dilemmas in Russia and Eurasia* (London: The Royal Institute of International Affairs, 1998).

##### *Tři autoři či editoři*

Martha Brill Olcott, Anders Åslund a Sherman W. Garnett, *Getting it Wrong: Regional Cooperation and the Commonwealth of Independent States* (Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 1999), 105–8.

##### *Více než tři autoři či editoři*

Viktor N. Rudenko et al., eds., *Političeskaja nauka i gosudarstvennaja vlast' v Rossijskoj Federacii i Novych Nezavisimych Gosudarstvach* (Jekaterinburg: Ural'skoje otdelenije Rossijskoj Akademii Nauk, 2004).

#### *Kapitola či jiná část v knize*

Branislav Makyta, „Energetický dialóg EÚ a RF“, in *Energie pro Evropu: energetická spolupráce Ruska a zemí postsovětského prostoru s Evropskou unií*, ed. Bohuslav Litera et al. (Praha: Eurolex Bohemia, 2006), 50–72.

#### *Úvod, předmluva či jiná obdobná část knihy*

Anatol Lieven, předmluva ke knize *An Endless War: The Russian-Chechen Conflict in Perspective*, Emil Souleimanov (Frankfurt: Peter Lang, 2007), 13–15.

#### *Elektronicky publikovaná kniha*

Catherine Guicherd, *The Enlarged EU's Eastern Border: Integrating Ukraine, Belarus and Moldova in the European Project*, SWP-Studien 2002/S 20 (Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, 2002), 31–32, [http://swp-berlin.org/common/get\\_document.php?asset\\_id=319](http://swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=319).

#### *Zkrácená opakovaná citace*

Makyta, „Energetický dialóg“, 66.

Olcott, Åslund a Garnett, *Getting It Wrong*, 80–84.

#### *Následující odkaz na tentýž zdroj*

Ibid., 66–69.

#### **Odborné časopisy**

##### *Článek v tištěném časopise*

Zbigniew Brzezinski, „The Premature Partnership“, *Foreign Affairs* 73, č. 2 (březen/duben 1994): 67–82, doi: 10.2307/20045920.

##### *Článek v elektronickém časopise*

Farkhad Tolipov, „Uzbekistan and Russia: Alliance against a Mythic Threat?“, *Central Asia-Caucasus Analyst* 7, č. 1 (11. ledna 2006): 3–5, [www.cacianalyst.org/files/20060111Analyst.pdf](http://www.cacianalyst.org/files/20060111Analyst.pdf).

##### *Článek získaný prostřednictvím elektronické databáze*

Halford J. Mackinder, „Modern Geography, German and English“, *The Geographical Journal* 6, č. 4 (1895): 367–79, <http://www.jstor.org/stable/1773888>.

#### *Recenze na knihu*

Cameron Ross, recenze knihy *Political Parties in the Regions of Russia: Democracy Unclaimed*, Grigorii V. Golosov, *Slavic Review* 63, č. 4 (zima 2004): 898–99.



## **Noviny či společenské časopisy**

Svante Cornell, „The War That Russia Wants“, *The Guardian*, 8. srpna 2008.

Jan Rejžek, „Jak ovčáček Jirka hledal peroutku pro krále Bumbala I.“, *Lidovky.cz*, 5. března 2015, [http://www.lidovky.cz/rejzek-pise-o-tom-jak-ovcacek-hleda-marne-peroutku-fv4-/nazory.aspx?c=A150305\\_174402\\_ln\\_nazory\\_sm](http://www.lidovky.cz/rejzek-pise-o-tom-jak-ovcacek-hleda-marne-peroutku-fv4-/nazory.aspx?c=A150305_174402_ln_nazory_sm).

## **Diplomová práce či disertace**

Jeff Sahadeo, „Creating a Russian Colonial Community: City, Nation, Empire in Tashkent, 1865–1923“ (doktorská disertace, University of Illinois, 2000), 96–108, 116.

## **Příspěvek přednesený na sympoziu, setkání či konferenci**

Jonathan Wheatley, „Democratization in Georgia since 2003: Revolution or Repackaging?“ (příspěvek přednesený v rámci Third International Workshop for Young Scholars, Slavic Research Center, Hokkaido University, Sapporo, Japonsko, 5. července 2006).

## **Archivní materiály a sbírky**

Telegram Š. Z. Eliavy a G. I. Brojda lidovému komisariátu zahraničních věcí, V. I. Leninovi, L. D. Trockému a L. B. Krasinovi, Taškent, 27. prosince 1919, Archiv vnějšej politiky Rossijskoj Federacii, Moskva, Čičerinův sekretariát, fond 04, inv. č. 39, kart. 43, spis č. 588, f. 13.

## **Interview**

*Publikovaná interview včetně rozhlasových a televizních pořadů*

Paris Hilton, interview vedl Larry King, Larry King Live, CNN, 28. června 2007.

*Nepublikované interview*

Petr Šochman (EC Directorate General for Competition), v osobním rozhovoru s autorem, 24. září 2008.

*Chráněný zdroj*

Interview s důstojníkem pohraničních vojsk, 28. srpna 1998.

## **Website**

„Growth of Welfare of Kazakhstan’s Citizens is the Primary Goal of State Policy. Address by the President of the Republic of Kazakhstan H.E. Mr. Nursultan Nazarbayev to the People of Kazakhstan“, Official Site of the President of the Republic of Kazakhstan, staženo 28. 2. 2011, [http://www.akorda.kz/www/www\\_akorda\\_kz.nsf/sections?OpenForm&id\\_doc=0793D9432423DDE5062573EC0048005B&lang=en&L1=L2&L2=L2-22](http://www.akorda.kz/www/www_akorda_kz.nsf/sections?OpenForm&id_doc=0793D9432423DDE5062573EC0048005B&lang=en&L1=L2&L2=L2-22).

Stephen Blank, „The Russian Balance Sheet at Hangzhou“, *Atlantic Council* (blog), 7. září 2016, <http://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/the-russian-balance-sheet-at-hangzhou>.

### **Osobní zpráva**

Hans-Uwe Stahlmann, e-mailová zpráva adresovaná autorovi, 29. prosince 2007.

Zpracováno a upraveno podle *The Chicago Manual of Style*, 16. vyd. (Chicago: Chicago University Press, 2010), 653–784.



ACTA UNIVERSITATIS CAROLINAE

# **STUDIA TERRITORIALIA**

---

**XVIII**

**2018**

**1**

Vydala Univerzita Karlova  
Nakladatelství Karolinum, Ovocný trh 560/5, 116 36 Praha 1  
[www.karolinum.cz](http://www.karolinum.cz)

Praha 2018

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum  
Vytiskla tiskárna Nakladatelství Karolinum

MK ČR E 18588

ISSN 1213-4449 (Print)

ISSN 2336-3231 (Online)